

СОМОВ

Дмитро Олександрович
dimonsa@ukr.net

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Донбаський державний техніч-
ний університет

УДК 33; 005.21

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮTHEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION STRATEGIC
MANAGEMENT ORGANIZATION SYSTEM

Стаття присвячена теоретичним проблемам формування системи стратегічного управління організацією. В статті досліджено сутність стратегічного менеджменту в працях представників різних наукових течій теорії економічної стратегії організації. Запропоновано уточнення змісту терміну «стратегічний менеджмент». Розкрито складові системи стратегічного управління та їх взаємозв'язок із системами тактичного та операційного управління організацією.

Статья посвящена теоретическим проблемам формирования системы стратегического управления организацией. В статье исследована сущность стратегического менеджмента в трудах представителей различных научных течений теории экономической стратегии организации. Предложено уточнение содержания термина «стратегический менеджмент». Раскрыты составляющие системы стратегического управления и их взаимосвязь с системами тактического и операционного управления организацией.

The article is devoted to theoretical problems of formation of the strategic management organization system. The article studies the essence of strategic management in the works of the representatives of different scientific currents of economic strategy theory. The definition of the term "strategic management" is proposed. The components of the strategic management system and their relationship with the systems of tactical and operational management of the organization are discovered.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, система стратегічного управління, функції менеджменту, процесний підхід, ситуаційний підхід

Ключевые слова: стратегический менеджмент, система стратегического управления, функции менеджмента, процессный подход, ситуационный подход

Keywords: strategic management, system of strategic management, management functions, process approach, situational approach

ВСТУП

Управління такими великими соціальними організаціями стародавнього часу, як містами, державами, військовими та релігійними організаціями передбачало розробку та використання політики, стратегії, ідеології, систем цінностей та цілей, що послугувало підґрунтям для формування основних елементів стратегічного менеджменту.

Переоцінка науковцями-економістами ролі менеджменту в діяльності організацій в роботах Ф. У. Тейлора «Управління підприємством» (1903 р.) та «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.) дало поштовх до досліджень з проблем стратегічного менеджменту, що дозволило вже у 1911 році в Гарвардській школі бізнесу запровадити курс «Політика бізнесу», який став прообразом сучасної учбової дисципліни «Стратегічне управління» [1, с.23].

Суттєві зміни умов конкуренції упродовж ХХ століття та перенесення фокусу уваги з проблем поточного функціонування на питання стійкого розвитку спонукали до усвідомлення необхідності проактивної адаптації організацій, яка б передбачала впровадження інструментів стратегічного менеджменту. Дієвість даного шляху демонструється тим, що вже на початку 1980-х років стратегічне управління використовували 45 % корпорацій із 500 найбільших, у той час як окремі його елементи використовували 75 % цих компаній [2].

Практичному впровадженню системи стратегічного управління в діяльність організацій заважає наявність значної кількості наукових підходів до стратегії, які мають принципові розбіжності щодо змісту, процесу, процедур та методів аналізу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теоретичні основи стратегічного управління були покладені у 1950-1960 роках та представлені в роботах Е. Чандлера, І. Ансоффа, Г. Стейнера, Дж. Майєра, П. Ф. Друкера, П. Дойля, Г. Мінцберга. Даною групою науковців розглядалися питання змісту стратегії, стратегічного планування, відмінності стратегії від плану, процеси формування стратегії з урахуванням чинників зовнішнього середовища організації.

Практика господарської діяльності великих багатопрофільних компаній, які мали дивізійну організаційну структуру, дозволила виявити недоліки у застосуванні системи стратегічного планування та надала поштовх для наукових досліджень з проблем переходу до системи стратегічного управління підприємствами, з формування стратегічних портфельів видів бізнесу та продуктів. Тому упродовж 1970-1980 років з'являються наукові розробки, присвячені портфельному позиціонуванню та маркетинговим стратегіям підприємств. Значний внесок в розвиток даного напрямку досліджень зробили такі науковці, як М. Портер, Ф. Котлер, А. Стрікланд, А.А. Томпсон.

Істотний вплив на розвиток теорії стратегічного управління мали наукові роботи Чарльза Хоффера та Дена Шендела, які запропонували чіткий розподіл стратегій за рівнем їх ієрархії на корпоративні, бізнес-рівня та функціональні. До наукового доробку даних вчених слід додати пропозицію позиціонувати існуючі види бізнесів на товарних ринках.

Особливо важливими для формування теорії стратегії організації були наукові пропозиції Чарльза Хоффера та Кеннета Дж. Хатенна, які у 1972 році вперше ввели до наукового лексикону термін «стратегічне управління», що дало змогу відокремити стратегічне планування від стратегічного управління.

Новим поштовхом в розвитку теорії стратегічного управління в кінці 1980-х – на початку 1990-х років став ресурсний підхід до стратегії (RBV -resource-based view). Представниками даного напрямку досліджень стратегії виступали Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Р. Рамелт, І. Дирекс, К. Кул, С. Монтгомері, які в своїй роботі підкреслювали важливість впливу ендогенних чинників середовища організації на стратегію та на її економічний результат.

З початку 1990-х років до початку 2000-х років виділився напрямок досліджень, пов'язаних із впливом ключових компетенцій, організаційних здібностей та знань на стратегію організації. Концепція динамічних здібностей знайшла свій розвиток у працях Дж. Тіса, Г. Пізано, Е. Шуена, Дж. Махоні, П. Шумаєра, К. Хелфат, М. Петераф, К. Ейзенхардт, В.С. Катькало, А.В. Бухвалова та інших.

В останні роки mainstream наукових досліджень із стратегії організації зосереджений на стратегічному управлінні на основі знань, інновацій та присвячений особливостям стратегічної взаємодії підприємств, добровільно об'єднаних у мережу ланцюгів створення доданої цінності. В даному напрямку працюють такі науковці як Нонака Ікуджиро, Такеучі

Хіротака, Д. Тіс, Б. Когут, У. Зандер, М. Субраманіам, Н. Венкатраман та інші.

Свій внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробила низка російських дослідників, таких як О.С. Віханський, В.С. Сізов, Р.А. Фатхутдінов, Р.М. Лапигін, Е.А. Уткін, О. М. Люкшинов, О. М. Петров.

Серед вітчизняних науковців проблемами стратегічного управління займалися М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатєва, Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, В.М. Порожня, Т.О. Безземельна, П.Л. Гордієнко, З.С. Шершньова, В.Л. Дикань, В.О. Зубенко та інші науковці.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми.

Не дивлячись на велику кількість наукових праць зі стратегічного управління, більшість з них присвячена змісту та класифікації стратегій, методам визначення стратегії та стратегічного плану, проте питанням, пов'язаним із процесами формування, функціонування та складовими елементами системи стратегічного управління, не приділено достатньої уваги у наукових роботах.

МЕТА СТАТТІ полягає у дослідженні наукових підходів до формування системи стратегічного управління та її місце в системі загального управління організацією.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційну основу роботи склали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, присвячені проблемам стратегічного управління підприємством.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: історичний та морфологічного аналізу – при уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження; системного та структурно-логічного аналізу; формалізації; порівняння, узагальнення та інтегрування.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз наукових джерел показав, що для розкриття сутності системи стратегічного управління підприємством використовуються декілька підходів, які є методологічно різноманітними [3]. Такий стан справ є наслідком наявності суттєвих відмінностей у положеннях «шкіл стратегії» щодо розуміння змісту стратегії [1, с. 98, 109].

Інтеграція теоретичних положень щодо стратегії відбувається за використанням комплексного та еkleктичного підходів, які в сукупності розкривають окремі суттєві аспекти стратегії, як явища, але не розкривають її системного змісту. В цілому усвідомлення узагальненої концепції стратегії дослідником або керівником відбувається феноменологічним чином із значним впливом суб'єктивних чинників.

Різноманіття наукових підходів до формування змісту стратегії має суттєвий вплив як на формування змісту стратегічного управління

загалом, так і на структуру складових системи стратегічного управління зокрема.

Класичне визначення стратегічного управління надали Д. Шендел та С. Хаттен, які під ним розуміли «процес визначення і встановлення зв'язку між компанією та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня взаємовідносин з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати компанії та її підрозділам» [4].

Представлене розуміння стратегічного управління за своєю логікою поєднує дві концептуальні базові ідеї стратегії: перша – це ідея відповідності чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, яка покладена в основу SWOT-аналізу [5, 6], та друга – це сутність терміну стратегії за А. Чандлером, який під нею розумів визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей [7, с. 13].

До найперших дослідників, які сформувавши підхід до розуміння стратегічного управління можна віднести Альфреда Чандлера та Ігоря Ансоффа.

Альфред Чандлер під стратегічним управлінням розумів реакцію фірми на зовнішнє середовище, яке визначає структуру повноважень, відповідальності, виробничих та інформаційних потоків усередині компанії [8].

За Ігорем Ансоффом стратегічне управління являє собою діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримкою взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають змогу їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2].

В даному випадку простежується прямий вплив теоретичних положень донеючих у 1960 – 1970 роках «шкіл» дизайну та планування. Незважаючи на зміну домінуючих наукових підходів до розуміння змісту стратегії упродовж 1960-2015 років, залишається значний вплив ідей шкіл дизайну та планування при формулюванні сутності стратегічного управління, що можна побачити у значній змістовній схожості визначень стратегічного управління, які надані в ранніх та більш пізніших працях науковців відповідного профілю.

Так, наприклад, Л.М. Романюк вважає, що стратегічне управління – це безперервний процес розвитку підприємства, який пов'язаний з постановкою цілей і задач, базується на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг [9].

Шершньова З.Є. розкриває стратегічне управління, як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її середовищем, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, і який дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам [10].

Концепція відповідності параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ, яка застосована у SWOT-аналізі, використовує не тільки системний підхід щодо організації, але комплексно системний та

ситуаційний. Це впливає з того, що при SWOT-аналізі організація розглядається не тільки з позиції відкритої системи, але й досліджується комплекс ситуаційно взаємодіючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. У кожній конкретній ситуації (стані параметрів зовнішнього середовища) стан параметрів внутрішнього середовища повинен адаптуватися для оптимального узгодження дії чинників на діяльність організації для підвищення її ефективності через формулювання відповідної унікальної стратегії. Слід зазначити, що склад релевантних чинників, які впливають на стратегію, ситуаційно змінюється, що потребує стратегічного регулювання, корекції та при суттєвих змінах – перегляду стратегії.

За описаних умов стратегічне управління повинно відбуватися у формі безперервного процесу, який повинний охоплювати загальні та специфічні функції стратегічного управління.

Більший акцент на процесному підході при трактуванні змісту стратегічного менеджменту роблять сучасні науковці. Так Томпсон-мл. А.А. та Стрікланд III А.Дж. представляють стратегічний менеджмент - як процес формування менеджментом стратегічного бачення, постановки цілей, виробки та реалізації стратегії, своєчасного коригування бачення, цілей, стратегії та реалізації [11, с. 36].

Слід зазначити, що в трактовці Томпсона А.А. та Стрікланда А.Дж. прямо вказується на процес, складові якого формуються із виконання задач стратегічного управління.

Використання підходу «школи планування» та процесного підходу можна побачити у визначенні стратегічного управління, запропонованому Друкером П.Ф., який під ним розуміє динамічний процес стратегічного планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією [12, с. 18].

Аналогічних підходів при формулюванні змісту стратегічного управління дотримуються і низка українських дослідників.

Кіндрацька Г.І. вважає, що стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі [13].

Гарафонов О.І. пропонує розглядати стратегічне управління як безперервний процес управління організацією, направлений на збереження життєздатності компанії та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії [14].

Ідея «школи дизайну» про стикування чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ організації зберігається і в роботах представників ресурсного підходу до стратегії. В роботі В.С. Катькало запропоновано під стратегічним управлінням розуміти проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу фірми та на її динамічних організаційних здібностях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, власної бізнес-моделі, яка забезпечує привласнення недосяжних для конкурентів економічних вигід (рент) [1, с. 61].

Аналіз застосування процесного підходу до стратегічного управління демонструє, що науковці розглядають етапи процесу прийняття та реалізації стратегічного рішення. Навіть якщо даний тип рішень має циклічний (повторюваний) у часі характер, він складає лише одну із компонент системи стратегічного управління.

Вважаємо, що можливості процесного підходу для розкриття змісту системи стратегічного управління використані не в повному обсязі та мають перспективу для уточнення змісту даного терміну.

Використання процесного підходу до опису управлінської діяльності із застосуванням типових груп операцій або істотні функції було запропоновано Анрі Файолем. Науковець розглядав процеси передбачення, організування, розпорядження, координації та контролювання в межах адміністративної функції. Проте він виділяв ще п'ять інших істотних функцій, які виконуються паралельно з адміністративною: технічна, комерційна, фінансова, страхова, облікова [15, с. 5 - 6].

У сучасному розумінні взаємозв'язок функцій менеджменту розкривається через взаємодію загальних (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання) та конкретних функцій менеджменту. Набір останніх може бути більше, ніж запропонував Анрі Файоль, доповнюючись істотними для конкретного виду бізнесу або сфери діяльності функціями.

Необхідно підкреслити, що Анрі Файоль наполягав на необхідності розрізняти адміністративну функцію від правління. Під правлінням він розумів необхідність «вести підприємство до його мети, намагаючись отримати можливо більші вигоди від всіх ресурсів, які є в його розпорядженні; що у підсумку забезпечує дію шести істотних функцій». Управління, на думку А. Файоля, є лише однією з шести функцій, дію яких повинно забезпечувати правління.

Відповідно, за своїм змістом процес менеджменту на підприємстві охоплює загальні функції, а управління підприємством являє собою процес інтегрального впливу на виконання загальних та конкретних функцій (операцій) на підприємстві з урахуванням мети суб'єкта управління та умов економічної оптимальності необхідних для цього конкретних заходів.

Дослідження складових систем стратегічного управління свідчить про відсутність єдності думок щодо структури та ролі функцій управління серед компонент даної системи.

На думку Джона Парнелла, стратегічний процес управління може бути зведеним у п'ять етапів: 1) зовнішній аналіз; 2) внутрішній аналіз; 3) розробка стратегії; 4) реалізація стратегій, які були розроблені та 5) стратегічний контроль [16, с. 2 - 3].

Представлені етапи відображають реалізацію загальних функцій менеджменту у формі, притаманній для рівня стратегічного управління підприємством.

Аналогічного підходу дотримується низка дослідників, які розглядають систему стратегічного управління з позиції загальних функцій менеджменту та, відповідно, до складових стратегічного управління відносять: стратегічний аналіз, стратегічне планування, реалізацію стратегії та стратегічний контроль [17, 18].

Використовуючи процесний підхід, Ігор Ансоф включає до складу компонентів стратегічного управління три основні компоненти: аналітичне формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінських здібностей та управління змінами [19, с. 8].

На особливу увагу в системі І. Ансоффа заслуговують компоненти з розвитку управлінських здібностей та управління змінами. Вони розкривають джерело стратегічних конкурентних переваг, на якому акцентують увагу представники динамічної ресурсної концепції стратегії, та конкретний організаційний механізм їх розвитку, необхідний для реалізації стратегії.

Стратегічне управління в організації можна представити також як систему, що складається з елементів або підсистем, зокрема: продуктова стратегія, стратегія маркетингу, конкурентна стратегія, інноваційна стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія розвитку, зовнішньоекономічна стратегія, організаційна стратегія та інше [20].

За такого підходу використовується комплексне охоплення функціональних складових діяльності підприємства, що, на нашу думку, є відображенням реалізації конкретних функцій менеджменту на рівні стратегічного управління підприємством.

Слід зазначити, що система управління не зводиться лише до виконання основних та конкретних функцій менеджменту, вона повинна містити процес прийняття управлінських рішень та методи менеджменту, характерні для стратегічного рівня управління.

З урахуванням цих складових цілком доречним можна вважати те, що деякі з науковців до складу компонент стратегічного менеджменту відносять: по-перше, стратегію, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку організації; по-друге, відповідну структуру управління, зорієнтовану на розроблення і впровадження стратегії та, по-третє, організаційну культуру [13, с. 31].

Останній елемент є дуже важливим з позиції динамічного підходу до стратегії, згідно до якого організаційна культура формує механізм «ізоляції» для копіювання та імітації іншими конкурентами стійких конкурентних переваг на основі організаційних здібностей. Крім того, організаційна культура є основою а організаційна структура - інструментом для використання широкого спектру соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту.

Система стратегічного управління разом із системами тактичного та операційного управління у своїй взаємодії формують загальну керуючу систему організації (рис. 1).

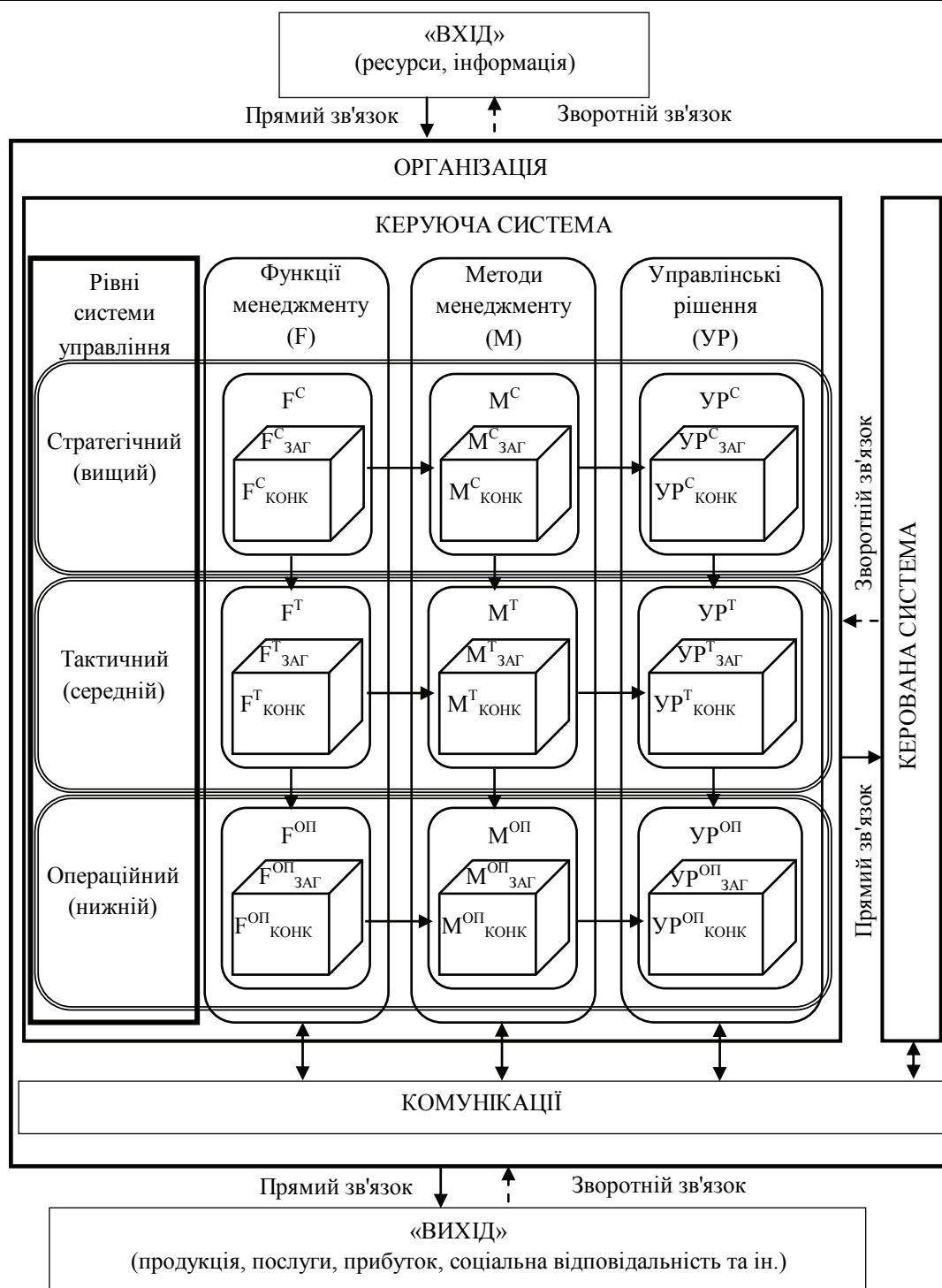


Рисунок 1. Система стратегічного управління в загальній системі управління організацією [авторська розробка]

Загальна керуюча система на кожному своєму рівні забезпечує свою діяльність, реалізуючи характерні для кожного рівня управління функції менеджменту (F), сукупність методів менеджменту (M) та відповідних управлінських рішень (UR).

З урахуванням отриманих результатів проведеного аналізу змісту стратегічного менеджменту, представимо систему стратегічного управління організацією, яка в узагальненому виді має три складові: функції стратегічного менеджменту (F^C), методи стратегічного менеджменту (M^C) та стратегічні управлінські рішення (UR^C).

Аналогічні складові мають тактичний та оперативний рівні управління організацією. На тактичному рівні управління реалізуються функції тактичного менеджменту (F^T), методи тактичного менеджменту (M^T) та тактичні управлінські рішення (UR^T). Операційний рівень управління здійснюється за допомогою функції операційного менеджменту (F^{OP}), методів операційного менеджменту (M^{OP}) та операційних управлінських рішень (UR^{OP}).

Сукупність функцій стратегічного менеджменту (F^C) складається із загальних функцій стратегічного

менеджменту ($F_{ЗАГ}^C$) та конкретних функцій стратегічного менеджменту ($F_{КОНК}^C$).

До складу загальних функцій стратегічного менеджменту ($F_{ЗАГ}^C$) пропонуємо віднести: стратегічний аналіз, стратегічне планування (складова функції планування на рівні стратегічного управління), стратегічні організаційні зміни (складова функції організування на рівні стратегічного управління); подолання опору стратегічним організаційним змінам (складова функції мотивування на рівні стратегічного управління); стратегічний контроль (складова функції контролювання на рівні стратегічного управління) та регулювання стратегічних заходів (складова функції регулювання на стратегічному рівні управління).

До складу конкретних функцій стратегічного менеджменту пропонуємо віднести набір функціональних стратегій організації: маркетингову, фінансову, інвестиційну, інноваційну, кадрову, соціальної відповідальності, зовнішньоекономічну, виробничу, логістичну, тощо.

На кожному рівні керуючої системи загальні функції менеджменту впливають на здійснення конкретних функцій менеджменту.

Поєднання функцій менеджменту, методів менеджменту та управлінських рішень дає змогу розкрити систему управління з позиції процесів, інструментів та конкретних результатів управлінської праці, які утворюють вплив на параметри керованої системи організації.

Особливість управлінського впливу стратегічного рівня полягає в тому, що його дія може бути спрямована, по-перше, на ресурси організації безпосередньо, по-друге, на ресурси організації опосередковано через нижчі рівні управління та, по-третє, безпосередньо на параметри нижчих рівнів системи управління.

Наукові підходи до управління, економічні та організаційні закони, закономірності та принципи менеджменту формують науково-методологічну основу для прийняття, реалізації управлінських рішень через відповідні методи менеджменту з урахуванням специфіки даних інструментів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях системи управління організацією.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукових публікацій засвідчив, що переважна більшість науковців використовують для визначення терміну «стратегічний менеджмент» положення про узгодження чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. Стратегічна узгодженість передбачає одночасне застосування системного та ситуаційного підходів до організації, як до об'єкту управління.

Використання процесного підходу для розкриття змісту стратегічного менеджменту повинно бути допрацьовано за рахунок додавання до загальних функцій менеджменту ще й конкретних функцій менеджменту на рівні стратегічного управління організацією.

Конкретні функції менеджменту на стратегічному рівні мають прояв у реалізації функціональних

стратегій: маркетингової, інноваційної, фінансової, інвестиційної, соціальної відповідальності, кадрової, логістичної та інших.

Під стратегічним менеджментом слід розуміти здійснення процесів зовнішнього та внутрішнього аналізу; розробки стратегії; реалізації стратегій та стратегічного контролю стосовно стратегій корпоративного, ділового та функціонального рівнів.

Система стратегічного управління організацією є більш складним явищем, ніж стратегічний менеджмент, який охоплює загальні та конкретні функції стратегічного рівня управління.

Система стратегічного управління є підсистемою керуючої системи організації та складається з трьох взаємопов'язаних та взаємодіючих компонентів стратегічного рівня управління: функцій стратегічного управління (стратегічного менеджменту), методів стратегічного менеджменту та стратегічних управлінських рішень.

Запропонована модель системи управління організації демонструє, що система стратегічного управління організацією здійснює свій керуючий вплив не тільки на організаційні ресурси та процеси, але й на параметри систем управління організацією на тактичному та операційному рівнях.

Список використаних джерел

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало; С.-Петербург. гос.ун-т, Факультет менеджмента. — СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ. / Игорь Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
4. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline [Text] / D. E. Schendel., K.J. Hatten. — 1972. — 371 p.
5. Panagiotou G. Bringing SWOT into Focus / G. Panagiotou // Business Strategy Review/ - 2003. - June. - Vol. 14. - No. 2. - P. 8-10.
6. Leavitt T. (1965) In: Stevenson H (1976) Defining Corporate Strengths and Weaknesses / T. Leavitt // Sloan Management Review. — 1976. — N. 17. - P. 51-68.
7. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise / Alfred DuPont Chandler, Jr. — Cambridge, MA: MIT Press, 1962. - 480 p.
8. Чендлер А. Стратегия и структура: [пер. с англ.] / А. Чендлер — М.: Изд-во "Мир", 1988. — 464 с.
9. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. — 2009. — Випуск 15. — С. 102 — 106.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
11. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж.,

- Стрикленд П. 12-е издание: [Пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
12. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П.Ф. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 348 с.
13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. - К.: Знання, 2010. - 408 с.
14. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О.І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління. - № 1 (4). - 2013. – С. 49 – 58.
15. Henri Fayol. General and Industrial Management / Fayol Henri. - London: Pitman. 1949.
16. Parnell John A. Strategic Management: theory and practice. Fourth Edition / John A. Parnell - University of North Carolina, Pembroke: SAGE Publications, Inc. – 2014, 664 pages.
17. Донець Л.І., Баранцева С.М. Методичний підхід до розробки стратегії управління торговельним підприємством / Л.І. Донець, С.М. Баранцева // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 25. – С. 183 – 200.
18. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління // Теорія та практика державного управління. – 2009. – № 4 (27). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpdu/2009_4/doc/1/14.pdf.
19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
20. Ляшко Ф.Е. Стратегический менеджмент в авиастроении / Ф.Е. Ляшко, В.И. Приходько, Г.С. Тютюшкина. - Ульяновск: УлГТУ, 2003. - 123 с.