

МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.07/.08:005.21'53



СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

А. А. Попок,

*доктор наук з державного управління, професор,
заслужений діяч науки і техніки України, віце-президент,
Національна академія державного управління
при Президентові України*

У межах статті проведено концептуальний аналіз стратегічних рішень як інструменту оптимізації державно-управлінської діяльності. На підставі цього виділено рівні стратегічних рішень в організації, що виступають важливим інструментом реалізації універсальної технології підготовки та прийняття управлінських рішень. Розроблено "каркас" технології реалізації стратегічних рішень у діяльності органів державної влади, яка включає: постановку проблеми й вироблення керуючого впливу; реалізацію технології шляхом передавання частки повноважень від керівника підлеглим; абсолютизацію рішень, на прийняття яких уповноважені керівники державно-управлінських інституцій.

Ключові слова: стратегічні рішення, стратегічна технологія, стратегічне планування, стратегічне мислення, стратегічна ініціатива, тактичні рішення, органи державної влади, державно-управлінські інституції, довгострокова перспектива.

А. А. Попок,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Vice-President, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

STRATEGIC DECISIONS AS A TOOL OF OPTIMIZATION OF PUBLIC-ADMINISTRATIVE ACTIVITY

Within the article the conceptual analysis of strategic decisions as a tool of optimization of public-administrative activity is carried out. On this basis the levels of strategic decisions in an organization have been revealed, that is an important tool for implementing universal technology of making administrative decisions. A "frame" technology of implementing strategic decisions in public authorities has been developed, including: statement of a problem and development of managerial action; implementation by transferring the share of power from the head to subordinates; absolutization of decisions adoption of which is the authority of state bodies.

Key words: strategic decisions, strategic technology, strategic planning, strategic thinking, strategic initiatives, tactical decisions, public authorities, public-administrative institutions, long-term perspective.

А. А. Попок,

*доктор наук государственного управления, профессор,
заслуженный деятель науки и техники Украины, вице-президент,
Национальная академия государственного
управления при Президенте Украины*

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В рамках статьи осуществлен концептуальный анализ стратегических решений как инструмента оптимизации государственно-управленческой деятельности. На этом основании выделены уровни стратегических решений в организации, которые выступают важным инструментом реализации универсальной технологии подготовки и принятия управленческих решений. Разработан "каркас" технологии реализации стратегических решений в деятельности органов государственной власти, которая включает: постановку проблемы и выработку управленческого влияния; реализацию путем передачи части полномочий от руководителя подчиненным; абсолютизацию технологии решений, на принятие которых уполномочены руководители государственно-управленческих институций.

Ключевые слова: стратегические решения, стратегическая технология, стратегическое планирование, стратегическое мышление, стратегическая инициатива, тактические решения, органы государственной власти, государственно-управленческие институции, долгосрочная перспектива.

© Попок А. А., 2016

Постановка проблеми в загальному вигляді. На сучасному етапі реформування системи державного управління України одним зі стратегічних підходів є підвищення результативності сучасних управлінських систем, що включає ідентифікацію методологічних проблем реалізації методів програмно-цільового, інформаційно-аналітичного, прогнозного, проектного управління. При цьому особливу увагу необхідно акцентувати на наявності у керівників стратегічної управлінської культури, що має визначитися як уміння формувати управлінські концепції, програми, проекти, пошану до державних і громадських організацій, законів, норм моралі, а також розробку та успішну реалізацію ефективних управлінських технологій, що акумулюють знання, досвід, енергію, ініціативу, творчість представників державно-управлінської вертикалі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання означеної проблеми і на які спирається автор. За визначенням В.Бакуменка, державно-управлінські рішення – це акти соціального управління, за допомогою яких держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що регулюються. У них відображено впливи органів державної влади або відповідних посадових осіб на суспільну систему (об'єкт державного управління), необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні [5, с. 164].

Водночас, як визначають у своїх дослідженнях Б.Айкс та Р.Ритерман, саме ухвалення стратегічних рішень виступає частиною процесу управління, яка чітко корелюється з об'єктивними й суб'єктивними факторами, що впливають на результативність розв'язання стратегічної проблеми [1, с. 34]. Відповідно до цього стратегічні рішення є безпосереднім продуктом діяльності керівника будь-якого рівня й рангу. Під підготовкою та прийняттям стратегічних рішень, на думку Т.Андреєвої, слід розуміти центральний елемент управлінської діяльності, стосовно якого всі інші можуть розглядатися як допоміжні [2, с. 35]. Слідуючи такому контексту під підготовкою та прийняттям стратегічних рішень керівника органу державної влади Е.Барті пропонує розуміти особливий вид людської діяльності, спрямований на вибір кращої з наявних альтернатив [3, с. 99]. Це визначення вказує на три необхідних елементи процесу вибору: проблему, що вимагає розв'язання; людину або колективний орган, яка (який) приймає рішення; кілька альтернатив, серед яких здійснюється вибір.

Необхідно також урахувати концепцію П.Дойля щодо того, що процес прийняття стратегічних рішень проходить в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що накладає певні обмеження й створює труднощі для планування, що тим самим підвищує небезпеку ризику [4, с. 177]. Це зумовлено тим, що процес прийняття стратегічних рішень не зводиться лише до висунення, оцінки й відбору оптимальних варіантів.

Особливу увагу в контексті проведеного аналізу варто приділити концепції Т.Йеннера, який вказав на основні характеристики стратегічних рішень як інструменту оптимізації державно-управлінської діяльності, до яких належать:

- 1) відображення точки зору керівництва, на яку має орієнтуватись організація й чим вона мусить займатися;
- 2) сприяння організації в забезпеченні взаємодії із зовнішнім середовищем (організація постійно підлаштовується під ситуацію, що змінюється);
- 3) урахування власних ресурсів організації й сприяння забезпеченню точних відповідностей між діловою активністю й наявними ресурсами;
- 4) визначення уявлень про необхідні зміни в системі роботи організації;
- 5) надзвичайна складність рішень, що включає різні ступені невизначеності;
- 6) потреба всебічного підходу до управління організацією (стратегічні рішення передбачають роботу керівників поза їхніми функціональними зонами, а також консультації з іншими керівниками, які, можливо, мають інші погляди на перспективну діяльність організації);
- 7) наявність довгострокових перспектив і довгострокового значення;
- 8) причетність до оцінок й очікувань ключових учасників у межах організації (багато авторів переконують, що стратегія організації є відображенням відносин і думок впливових внутрішніх учасників організації);
- 9) вплив на ресурси й оперативну діяльність і спонукання організаційним рішенням більш низького рівня [7, с. 108–109].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття. Одним із важливих інструментів оптимізації державно-управлінських структур є прийняття та реалізація стратегічних рішень, розробка яких забезпечується керівниками різних рівнів і має досить формалізований характер. Це безпосередньо зумовлено тим, що організаційні рішення стосуються не лише загалом владної інституції, найчастіше такі рішення стосуються

конкретного підрозділу або організації в цілому, завдяки чому суттєво підвищується відповідальність, насамперед керівника за прийняття стратегічних рішень. У цьому контексті виділяють два рівні стратегічних рішень в організації: *індивідуальний* та *організаційний*. Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому – інтерес зміщується в напрямі створення відповідного середовища навколо цього процесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). *Мета цієї статті* – проведення аналізу стратегічних рішень як інструменту оптимізації управлінської діяльності персоналу органів державної влади. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення відповідних *завдань*, а саме: класифікувати основні рівні стратегічних рішень в організації; довести, що стратегічні рішення виступають важливим інструментом реалізації універсальної технології підготовки та прийняття управлінських рішень; розробити “каркас” технології реалізації стратегічних рішень у діяльності органів державної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В Енциклопедичному словнику з державного управління визначення поняття “державно-управлінське рішення” застосовується на відміну від множини інших рішень у системі державного управління, які за своїм масштабом та наслідками ніяк не можна віднести до державно-управлінських. Саме тому основними ознаками таких рішень є:

- спрямованість на розв’язання проблем державного рівня;
- прийняття вищими або центральними органами державної влади;
- оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмно-цільових документів (програм, проектів, концепцій, сценаріїв, планів) та організаційно-розпорядчих рішень (доручень, штатних розписів і структур, інструкцій тощо);
- належність до державно-управлінських відносин (є їх елементами); формування на їх основі державно-управлінських впливів; обов’язковість для виконання всіма зазначеними в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами влади;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [5, с. 165].

Зокрема, як зазначає А.Крупник, у державному управлінні можна виділити такі основні сфери прийняття державно-управлінських рішень: державне будівництво, яке охоплює визначення

й правове закріплення форми державного правління, політичного режиму, адміністративно-територіального устрою, основних цілей, функцій і стратегії розвитку держави, структури органів публічної влади; формування державної політики, яке полягає в розробленні загальних орієнтирів для дій та прийняття рішень з основних напрямів діяльності держави, визначенні цілей та функцій органів публічної влади, необхідного кадрового забезпечення, у програмуванні й плануванні, складанні бюджету тощо; реалізація державної політики, що передбачає виконання функцій державного управління (оперативного та тактичного) з метою досягнення визначених цілей держави на певному етапі її історичного розвитку [6, с. 553].

Водночас, як зазначає Ю.Шаров, стратегічне управління – це особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв’язку із зовнішнім оточенням і на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [5, с. 678].

На основі врахування існуючих досліджень теорії та практики підготовки й прийняття стратегічних рішень класифікується методологічна доцільність: довести, що стратегічні рішення є засобом оптимізації управлінської діяльності та охарактеризувати основні підходи до вибору оптимальних технологій вироблення стратегічних рішень у системі державно-управлінської практики.

У більшості наукових джерел виділяється дві ключові стадії процесу прийняття стратегічних рішень в організації:

1) *визначення проблеми*: відслідковується інформація про умови зовнішнього середовища й особливості функціонування організації з метою визначення рівнів ефективності й виявлення причин недоліків;

2) *розв’язання проблеми*: розглядаються альтернативні варіанти дій, у результаті вибирається та впроваджується один оптимальний варіант.

При цьому слід відзначити, що в “державно-управлінських системах практично це неможливо одержати в тій кількості й тій якості, які необхідні для проведення всебічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища або для того, щоб провести вичерпне дослідження альтернативних стратегій” [8, с. 73]. Суб’єкти, які приймають стратегічні рішення, не в змозі охопити досить обмежену й спрощену сукупність взаємозалеж-

них змінних. Фактично вони усвідомлено спрощують складність проблеми, використовуючи, наприклад, поділ її на окремі керовані частини, а потім розглядаючи їх послідовно. Саме тут систематизовані й формалізовані процедури планування можуть виключити появу радикальних, але потенційно плідних ідей. Там, де корпоративний план складається фахівцями із планування, керівники структурних підрозділів (які мають виконувати його) часто виявляють невдоволення щодо рішень, у прийнятті яких вони не брали участі. Відповідно до цієї логіки дослідження можна виокремити два основних типи працівників, які беруть участь у процесі підготовки та ухвалення стратегічних рішень, – *аналітики (системні)* й *власне керівники* [13].

Більшість керівників у процесі спільної роботи з аналітиками над постановкою завдання виявляють такі проблеми й можливості, про існування яких не було відомо ні тим, ні іншим. Як правило, аналітики домагаються чіткої, логічно стрункої, по можливості математичної постановки завдання, однак така постановка завдань згодом може виявитися погано пристосованою до сфери його діяльності. Зі свого боку аналітик схильний недооцінювати роль інтуїції й набутого досвіду, загострюючи увагу скоріше на виборі й застосуванні методів обґрунтування стратегічних рішень, ніж на доцільності й ефективності їх використання. Керівник має приймати стратегічні рішення, спираючись на варіанти, пророблені аналітиками, серед яких вибрати оптимальний найчастіше досить складно. При цьому важлива роль має належати інтуїції керівника, причому вона має слугувати інструментом прийняття стратегічних рішень. Проте в жодному з випадків інтуїція не може замінити результати роботи експертів та аналітиків.

Процес ухвалення стратегічних рішень – це нескінченна послідовність взаємозалежних кроків, сукупність яких є різною для кожного виду проблем, що вимагає власного шляху (напрямку) вирішення. Однак повсякденний обсяг роботи керівника органу державної влади будь-якого рівня не дає змоги йому відводити окремий час для вироблення нових напрямів дій для кожної проблеми. Саме це увиразнює важливість і необхідність використання певної технології, що дасть можливість раціонально використовувати час і ресурси. Потреба в стратегічних технологіях ухвалення стратегічних рішень, що тим самим сприяло б оптимізації діяльності органів державної влади, з'являється тоді, коли виникає необхідність у раціональних (з погляду ефектив-

ності) дія в управлінні соціальними процесами. Цілком очевидним стає те, що об'єктивно кращою стратегічною технологією ухвалення рішення, яка б відповідала основним умовам і факторам управлінської ситуації, може не бути. Однак стратегічна діяльність керівника органу державної влади якраз і спрямована на пошук такої стратегічної універсальної технології прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблема запровадження оптимальної, універсальної технології прийняття рішень розв'язується виходячи з того, що кожна державно-управлінська інституція функціонує в певній сфері та стикається з проблемами, характерними для діяльності в цій сфері. Тобто технології, що дають змогу розв'язувати ці проблеми найбільш ефективно, є оптимальними для окремої організаційної структури органу державної влади. Інакше кажучи, такі технології використовуються в тих випадках, коли необхідно одержати конкретний результат і неможливо чекати, доки цей результат буде отримано іншим шляхом, коли існують тимчасові й ресурсні обмеження, коли проблемні ситуації повторюються або є швидкоплинними і вимагають негайних засобів їх локалізації.

Зовсім по-іншому потрібно ставитися до проблем, що вимагають нових рішень і підходів у межах сучасної державно-управлінської ситуації. У розв'язанні таких проблем безпосередньо виявляється талант, уміння й здатності керівника, оскільки в цьому разі він виробляє технологію, використовуючи весь свій багаж знань про відомі йому методи, прийоми, процедури, способи прийняття рішень. Необхідність у прийнятті принципово нових, інноваційних стратегічних рішень часто виникає через те, що організація вийшла за рамки звичайної сфери діяльності, стикнулася з низкою неструктурованих проблем [12].

У цьому відношенні на особливу увагу заслуговує класична схема процесу підготовки рішень (ППР) у межах системного підходу, оскільки впорядкування цього процесу певною мірою компенсує недоліки, зумовлені неможливістю розв'язати проблему тільки за допомогою кількісних методів аналізу на основі використання випробуваних технологій. Розгляд таких проблем у строгой логічній послідовності дає можливість плідно поєднувати різні методи в процесі підготовки та ухвалення стратегічних рішень керівником органу державної влади.

Керівник сам або разом із групою аналітиків мусить визначити й охарактеризувати проблемну ситуацію. На цьому етапі необхідно з'ясувати, до якого класу належить певна проблема, що дасть

змогу визначити найбільш відповідні їй методи розв'язання, симптоми проблеми, з'ясувати, чи не виникала подібна проблема раніше. Сам ППР – інформаційний обмін, де керівник з огляду на тимчасові обмеження має зібрати й проаналізувати інформацію. У разі, якщо проблема вимагає негайного розв'язання, ця операція має бути скорочена (нехай рішення буде неправильним, але вчасним) [11]. Однак трапляються випадки, коли необхідно віддати максимум часу на пошук необхідної інформації, і якість рішення покриє тимчасові витрати. Таким чином, перший етап відіграє найважливішу (якщо не головну роль) у технології підготовки та прийняття стратегічних рішень.

На другому етапі, на основі отриманої інформації, пропонуються варіанти розв'язання проблеми. Це найбільш творчий етап технології, відповідальність за здійснення якого повністю покладається на керівника органу державної влади, який має створити творчу атмосферу в колективі аналітиків. Найперспективнішим методом, що використовується на цьому етапі, є метод “мозкової атаки”, який особливо ефективний за необхідності ухвалення інноваційного стратегічного рішення.

На нашу думку, цей етап має бути вільним від установлення критеріїв ухвалення рішення, можливо навіть висування альтернатив, реалізація яких практично нездійсненна. Проте на наступному етапі (“оцінка альтернатив”) саме й має бути визначено критерії прийнятого стратегічного рішення. Теоретично цей крок нераціональний, але на практиці, під час власне оцінювання альтернатив, варіант розв'язання проблеми, віднесений до нездійснених, може отримати раціональне пояснення через те, що на попередньому етапі не було враховано фактори, що сприяють його реалізації. Саме тому визначення обмежень для розв'язання проблеми має затверджуватися після висування всіх альтернатив. Особливо це актуально для соціальних процесів, що відрізняються складністю й багатогранністю. Здійснення вибору альтернативи – найскладніший і найвідповідальніший крок, це вершина ППР. Особа, яка приймає стратегічні рішення, визначається в напрямі дій і має визначитись також зі стратегією розв'язання проблеми. З огляду на цей факт технологія розв'язання проблеми може бути деструктивною, стимулюючою, формуючою або стримуючою, тобто залежно від обраної стратегії рішення.

Процес ухвалення стратегічних рішень не закінчується вибором альтернативи. Простий вибір стратегії дій має малу цінність для організації. У дійсності, реальна цінність стратегічного рішення стає очевидною після його прийняття. На

цьому етапі відбувається запровадження вибраної стратегії в дію. Реалізована стратегія повинна мати чітку підтримку з боку тих, хто її здійснює. Прийняття стратегічного рішення вимагає приведення в дію всього процесу управління, особливо його організаційної і мотиваційної функцій.

Для того щоб технологія ефективно працювала на рівні державно-управлінської інституції, має здійснюватися зворотний зв'язок. На цьому етапі відбувається вимір й оцінка наслідків стратегічного рішення, або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався одержати. Зворотний зв'язок – надходження даних про те, що відбувалося до й після реалізації рішення – дає змогу керівникові скоригувати його, поки організації ще не нанесено значного збитку [10, с. 158].

Крім того, від успішного здійснення процесу зворотного зв'язку залежить функціонування тієї чи іншої технології в організації взагалі. При цьому необхідно враховувати такі моменти. *По-перше*, прийняття стратегічних рішень у системі державного управління розглядається як ієрархічний процес, побудований за принципом взаємопідпорядкування. *По-друге*, існує коло стратегічних рішень, рівень прийняття яких регламентований вищою в системі ієрархії організацією. У зв'язку з цим розподіл стратегічних рішень починається з найвищого рівня. Необхідно також зазначити, що таке завдання вирішується для всіх рівнів, кількість яких регламентована [9].

Отже, стратегічна технологія є найбільш універсальним механізмом оптимізації управлінської діяльності, оскільки здатна забезпечити вирішення різних проблемних ситуацій. Основна характеристика стратегічної технології – раціональність. Хоч би якими складними були внутрішньоорганізаційні процеси, над якими працює керівник органу державної влади, усі його дії мають бути свідомими, логічними, раціональними. Керівник має бути раціональним хоча б для того, щоб мати можливість пояснити іншим логічне обґрунтування ухваленого рішення. Саме тому технологія є найбільш раціональним способом впливу на процес ухвалення стратегічного рішення.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Оптимальна технологія підготовки та прийняття стратегічних рішень має бути оптимізуючою за своїм характером, тобто спрямованою на оптимізацію процесу прийняття рішень в організаційній структурі органу державної влади. Запропонований нами “каркас” технології складається з низки послідовних кроків, але

фактична кількість операцій та етапів визначається конкретною проблемою. На підставі того, що керівникові, який очолює орган державної влади, вирішувати завдання комплексного управління успішно досить складно, тому доцільно виходити з того, що: а) стратегічні рішення має право приймати тільки вищий керівник, починаючи від по-

становки проблеми та закінчуючи виробленням керуючого впливу; б) для реалізації стратегічних рішень керівник надає частину повноважень своїм підлеглим, залишаючи за собою право координації й контролю за їхніми діями; в) виділяються рішення, які вповноважені приймати керівники нижчих рівнів.

Список використаних джерел

1. Айкс Б. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода / Б. Айкс, Р. Ритерман // *Вопр. экономики*. – 2014. – № 8. – С. 31–39.
2. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // *Вестн. С.-Петербург. ун-та*. – 2013. – № 3. – С. 33–50. – (Серия "Менеджмент").
3. Барти Э. М. Об индивидуальной подготовке стратегического управляющего / Э. М. Барти // *Кадры в системе управления (по зарубежным материалам)*: реф. сб. – М., 2016. – С. 76–114.
4. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Дойль. – С.-Петербург: Изд-во "Питер", 2013. – 323 с.
5. *Энциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – Київ: НАДУ, 2010. – 820 с.
6. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Київ: НАДУ, 2011. – Т. 2: *Методологія державного управління* / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.
7. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента / Т. Йеннер // *Проблемы теории и практики управления*. – 2011. – № 6. – С. 106–111.
8. Киллен К. Вопросы стратегического управления в современной административистике / К. Киллен. – М., 2014. – 311 с.
9. Collis D. J. *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm* / D. J. Collis, C. A. Montgomery. – Chicago: Irwin, 2015.
10. Gluck F. Strategic management for competitive advantage / F. Gluck, S. Kaufman, A. Walleck // *Harvard Business Review*. – 2015. – Vol. 58(2). – P. 154–161.
11. Hax A. C. *Strategic Management: an integrative perspective* / A. C. Hax, N. S. Majluf – Prentice-Hall, 2014. – 470 p.
12. Matt H. Evans. *Strategic planning* [Електронний ресурс] / Evans H. Matt – 2010. – Режим доступу: <http://www.exinfm.com/training/course10.doc>
13. Mintzberg H. *Strategy in Three Models* / H. Mintzberg // *California Management Review*. – 2014. – 397 p.

References

1. Ajks, B. and Riterman, R. (2014), "From the enterprise to the company: notes on the theory of the transition period companies", *Voprosy ekonomiki*, vol. 8, pp. 31–39.
2. Andreeva, T.E. (2013), "Organizational changes: a comparative analysis of the basic concepts", *Vestnik Sankt-Petersburgskogo universiteta, Management Series*, vol. 3, pp. 33–50.
3. Barti, Je.M. (2016), "On the individual preparation of the strategic manager", in *Kadry v sisteme upravlenija (po zarubezhnym materialam): referativnyj sbornik* [Personnel in the management system (for foreign materials): abstract collection], Moscow, Russian Federation, pp. 76–114.
4. Dojl', P. (2013), *Menedzhment. Strategija i taktika* [Management. Strategy and Tactics], "Piter" Publisher, St. Petersburg, Russian Federation.
5. Kovbasiuk, Yu.V., Troschyns'kyj, V.P. and Surmin, Yu.P. (ed.) (2010), *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
6. Kovbasiuk, Yu.V. (ed.) and others (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration], vol. 2 "Methodology of Public Administration", National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
7. Jenner, T. (2011), "The integration of marketing and strategic management", *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 6, pp. 106–111.
8. Killen, K. (2014), *Voprosy strategicheskogo upravlenija v sovremennoj administrativistike* [Questions of strategic management in contemporary administrative science], Moscow, Russian Federation.
9. Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (2015), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin, Chicago, USA.
10. Gluck, F., Kaufman, S. and Walleck, A. (2015), "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business Review*, vol. 58(2), pp. 154–161.
11. Hax, A.C. and Majluf, N.S. (2014), *Strategic Management: an integrative perspective*, Prentice-Hall, USA.
12. Matt, H. Evans (2010), "Strategic planning", available at: <http://www.exinfm.com/training/course10.doc> (Accessed 25 October 2016).
13. Mintzberg, H. (2014), "Strategy in Three Models", *California Management Review*.