

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-27>

УДК 330.3

Людмила САЧИНСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1118-1455>

e-mail: sachinska_lv@ukr.net

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНИ

Розглянуто сутність стратегічного управління та різні підходи до його визначення. Під стратегічним управлінням розуміємо динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління. Наведено характерні особливості стратегічного управління підприємством, які базуються на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства: зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо; підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Показано доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, особливості стратегічного управління.

Liudmyla SACHYNSKA

Khmelnytskyi National University

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE

The essence of strategic management and different approaches to its definition are considered. Under strategic management, we understand the dynamic process, which is based on the potential of the enterprise, is oriented on obtaining long-term competitive advantages on the market at timely adjustment of the goals of functioning (according to changes in the external environment) by means of innovative direction, growth of volumes of business, enterprise restructuring or anti-crisis management. The characteristic features of strategic management of the enterprise are given, which are based on a certain combination of management theories concerning the enterprise activity: in particular, on system and situation analysis, target and innovative approaches to management, etc.; the enterprise is considered as an open social - economic and material-substance system. The main goal of modern strategic management is to create such a system of management of the enterprise, which would allow to form mission and strategic goals of the enterprise on the basis of analysis of internal and external potential. In addition, develop, justify and implement functional and corporate strategies in a way that ensures effective achievement of high social and economic results. At domestic enterprises, the introduction of a system of strategic management is connected with many problems, in particular, with the realization that both current and strategic tasks need to be solved simultaneously in order to achieve the desired result. The expediency of strategy formation and introduction of strategic management into the practice of domestic enterprises is shown: by means of the strategy, the system of values is displayed, the views of the top management of the enterprise, his vision of the future will help to coordinate personnel in the necessary direction; the analysis of the enterprise environment will determine the limitations imposed by it and the possible evolution of its environment; the formed strategy will be a coordination tool that will ensure the goals, and in case of contradictions, will help to reach compromises, to diagnose the enterprise activity, determining the reasons for deviations between: results and goals; the formed strategy will increase the company's adaptive readiness to unforeseen changes.

Key words: strategy, strategic management, peculiarities of strategic management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В сучасних економічних умовах діяльність кожного підприємства є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його діяльності. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства зростає роль саме стратегічного управління. Стратегічне управління організацією дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість підприємства шляхом формування конкретних цілей та стратегій розвитку компанії. Крім того, стратегічне управління є інструментом, за допомогою якого формується система цілей підприємства і поєднуються зусилля всього колективу для її досягнення. В умовах активного впливу зовнішнього середовища, важливе значення для діяльності підприємств відіграє вчасне урахування впливу даних факторів. Економічний аналіз та аналіз зовнішнього середовища слугують інструментами, за допомогою яких можна об'єктивно оцінити внутрішній і зовнішній стан підприємства, охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, окреслити коло конкурентів, а потім за результатами приймати обґрунтовані рішення. З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема стратегічного управління з урахуванням впливу зовнішнього середовища є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблемами стратегічного управління займалися і займаються багато фахівців. Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного управління зробили Ф. Абрамс, А. Томпсон, Дж. Куїн, Й. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, У. Кінг, Д.Кліланд, К. Ендрюс, Дж. Стрікленд. Вони виявили і сформулювали важливі особливості стратегічного управління бізнесом. З вітчизняних вчених, вагомих внесок у теоретичне дослідження моделей та методів стратегічного управління слід відокремити: Л.П. Артеменко, Ю. Антонюк, Л.Є. Довгань, О. В. Виханський, В. Г. Герасимчук, В.В. Стадник, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, В. Пастухова, З. Є. Шершньова, В. І. Щелкунов та інші вчені. Але незважаючи на здавалося б повне висвітлення проблем деякі його аспекти залишилися, а все ж таки недостатньо з'ясованими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

На сьогоднішній день в Україні теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств, формування ринкових відносин структурна перебудова та інші зміни, потребують нових підходів до управління.

Перед підприємствами стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а тим самим забезпечення існування довгострокової перспективи; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів і виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами й ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективне використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Дослідження сутності стратегічного управління досі знаходиться в центрі уваги науковців. Серед учених немає сформованого універсального підходу до визначення системи стратегічного управління організацією. Оскільки кожне підприємство є унікальним, стає неможливим впровадження єдиної стратегії та застосування універсального стратегічного управління до всіх суб'єктів господарювання, саме тому процес розробки стратегії для кожного є особливим, формується згідно з положенням на ринку, розвитком потенційних можливостей, характеристик продуктів чи послуг, поведінки конкурентів, стану економіки, культури, традицій та тощо. Водночас є основні моменти, які дають змогу стверджувати, що існують загальні принципи розробки стратегічної поведінки, незалежні від галузі підприємства.

Формулювання цілей статті

Метою даної статті є впорядкування та висвітлення різних підходів до визначення "стратегічного управління", виділення характерних особливостей які йому притаманні, а також дослідження перспектив розвитку стратегічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, важливим є збереження та нарощення потенціалу підприємства, виробництво продукції відповідної якості, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку. Це більшою мірою можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке включає наступні ключові категорії: стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства тощо.

Термін „стратегічне управління” був введений у 60-70-х роках ХХ ст. для зазначення різниці між поточним управлінням на вищому рівні та управлінням, що здійснюється на рівні виробництва [2 с. 3]. Необхідність розходження зумовлена змінами в умовах ведення бізнесу.

Сьогодні стратегічне управління розглядається не лише як сукупність управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий ріст організації, але як конкретні дії, що гарантують швидке реагування на зміни в середовищі, які можуть вимагати стратегічних маневрів, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку.

Існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. 1).

Узагальнюючи наведені визначення, під стратегічним управлінням матимемо на увазі динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління.

Отже, метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку.

Таблиця 1

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення стратегічного управління
І. Ансофф	Стратегічне планування у комплексі з плануванням можливостей керівництва та управління загальним процесом стратегічних змін
В. Герасимчук	чітко виділене та організоване "формальне" (втілене в спеціальних документах) стратегічне планування, структура управління корпорацією, системи, механізми її окремих ланок, побудовані таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги у конкурентній боротьбі та створити управлінський інструментарій для втілення цих стратегій у поточні виробничо-господарські плани, які підлягають реалізації на практиці
Д. Шендел, К. Хаттен	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням; даний процес полягає у реалізації обраних цілей та в спробах досягти очікуваного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації
Дж. Хіггенс	процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодію організації з її оточенням
Д. Пірс, Р. Робінсон	набір рішень і дій по формулюванню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації
К. Ендрюс	єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягти успіху на ринку
Дж. Коул	процес, спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягти тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду
В. Маркова, С. Кузнєцова	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього оточення
О. Віханський	таке управління підприємством, яке базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють формувати конкурентні переваги, виживати і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі
В. Пастухова	діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довгострокового успіху підприємства
З. Шершньова	реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 7]

Стратегічне управління підприємством являє собою концепцію, якій притаманні наступні характерні особливості:

- базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

- орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

- концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

- допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

- передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проєктів і програм, стратегічного планування та контролю тощо);

- створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі тощо [6 с.124].

Головною метою сучасного стратегічного управління є створення такої системи управління діяльністю підприємства, яка давала б змогу на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього потенціалу формувати місію і стратегічні цілі підприємства. Окрім того, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати функціональну та корпоративну стратегії таким чином, щоб забезпечувати ефективне досягнення високих соціальних та економічних результатів.

Завданням стратегічного управління є забезпечення певної взаємодії підприємства з середовищем, яка б дозволила підтримувати потенціал організації на необхідному для досягнення цілей рівні, даючи організації можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Стратегічному управлінню притаманні принципи як загального управління, так і специфічні, під впливом яких управління організацією набуває відповідного напрямку і характеру, а саме: унікальність стратегії, довгострокова ефективність, економічність, чітке розмежування завдань стратегічного та

оперативного управління, адаптивність, обмежена раціональність, обґрунтованість вибору стратегії та стратегічних цілей, вмотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей, забезпечення рівноваги підприємства в зовнішньому середовищі, гнучкість та багатоваріантність стратегічних рішень [1, ст.10].

Перехід національної економіки на ринкові засади функціонування призвів, з одного боку, до ускладнення і зростання нестабільності середовища діяльності кожного підприємства незалежно від його форми власності та організаційно-економічної структури, а з іншого, до перебудови системи управління, у тому числі на рівні підприємства, на засадах відмови від обов'язкового довгострокового і середньо-строгового планування, спрощення процедури складання і структури річних планів та надання пріоритету ринковому саморегулюванню. Відтак, забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств в довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування: посилення конкуренції, зміни технологій, появи різноманітних нових цілей тощо, - висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством, як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом до забезпечення ефективності і конкурентоспроможності господарювання підприємств в довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі і виступає стратегічний менеджмент – управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

В Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого розповсюдження. Більшість керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в цьому середовищі.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

У випадку ж застосування стратегічного управління на підприємстві, в кожен даний момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому, слід мати на увазі, що вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. А продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства у відповідності до умов зовнішнього середовища.

У той же час, окрім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка і об'єктивних причин, що обумовлюють той факт, що вітчизняними підприємствами формування (вироблення) стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію дострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проєктів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і відсутність (брак) фахівців необхідного рівня об'єктивно обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності (формування стратегії розвитку бізнесу) на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

Проблема запровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді не існує і тому потрібно постійно обирати той тип управління, який є найбільш адекватним і певному типу підприємств, і певному виду проблем. Тобто стратегічне управління не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а потрібно до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. При цьому слід також врахувати, що в умовах високої нестабільності середовища економіки перехідного типу і,

відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, стає практично неможливим уникнути помилок в стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в перехідний період.

Таким чином, хоча запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації і управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обгрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься) але, на жаль, поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Проблеми зі стратегічним управлінням підприємств в Україні повинні бути пов'язані не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи завоюванням нових ринків, а скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунт українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприятиме вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств полягає в наступному:

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;
- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;
- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між: результатами та цілями (причини стратегічних розривів);
- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між: функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обгрунтованому управлінню.

На вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного управління буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що не має змоги займатися плануванням діяльності, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходились. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. Оскільки єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує, то потрібно обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем.

Література

1. Пічугіна, Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Пічугіна, Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О.П. – Харків : ХДУХТ, 2009. – 215 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління : навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. – Режим доступу : http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ., под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

7. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А .В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
8. Петешова Т.А Стратегія підприємств. Конспект лекцій / Петешова Т.А. – Сєверодонецьк : СТІ ім. В. Даля, 2005. – 70 с.

References

1. Pichuhina, T. S. Stratehichniy menedzhment : navch. posib. / Pichuhina, T. S., Tkachova S. S., Tkachenko O.P. – Kharkiv : KhDUKhT, 2009. – 215 s.
2. Vasylenko V. O. Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk / V. O. Vasylenko, T. I. Tkachenko. – K. : TsUL, 2003. – 396 s.
3. Shershnova Z.Ie. Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk / Z.Ie. Shershnova. – [2-e vyd., pererob. i dop.]. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.
4. Skibitskyi O. M. Stratehichniy menedzhment [Elektronnyi resurs] / O. M. Skibitskyi. – K. : Tsentri navchalnoi literatury, 2006. – 312 s. – Rezhym dostupu : http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf
5. Ponomarenko V. S. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : [navch. posib.] / V. S. Ponomarenko, O. I. Pushkar, O. M. Trydid. – Kharkiv : KhDEU, 2002. – 640 s.
6. Tompson A. A. Strategicheskij menedzhment. Isskustvo razrabotki i realizacii strategi : [uchebnik dlya vuzov] / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend ; [per. s angl., pod red. L.G. Zajceva, M.I. Sokolovoj]. – M. : Banki i birzhi, YuNITI, 1998. – 576 s.
7. Shehda A. V. Menedzhment : pidruchnyk / A .V. Shehda. – K. : Znannia, 2004. – 687 s.
8. Pietieshova T.A Stratehiia pidpriemstv. Konspekt leksiiv / Pietieshova T.A. – Sievierodonetsk : STI im. V. Dalia, 2005. – 70 s.