

І.В. Саух, к.е.н., докторант

Житомирський державний технологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Робота присвячена питанню реалізації стратегії підприємством як сукупності заходів, спрямованих на її виконання, що враховують послідовне виконання стратегії, створення комунікацій, розподіл обов'язків між виконавцями стратегічного плану та формування системи стратегічного контролю. Метою статті є дослідження науково-методичних підходів до реалізації стратегії підприємства та формування організаційного механізму такої реалізації в контексті розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства, побудованого на основі використання системного підходу та концепції стратегічних змін. Обґрунтовано, що для туристичних підприємств є неможливим існування однозначного типового варіанту реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу, оскільки процес реалізації є неформалізованим, творчим, а вплив специфіки підприємства – значним. Під організаційним механізмом реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу в дослідженні визначено сукупність рівнів, етапів, інструментів, методів здійснення організаційних змін, системне застосування яких сприятиме розвитку фінансового потенціалу підприємства. В результаті оцінки традиційного та ситуаційного методичних підходів до формалізації та реалізації стратегії сформовано структуру організаційного механізму реалізації стратегії, побудованого на основі використання концепції стратегічних змін та органічного взаємозв'язку цільової, суб'єктно-об'єктної (забезпечувальна дія) та процесної (регулятивна дія) підсистем запропонованого механізму. Запровадження сформованого автором механізму сприятиме вибору та реалізації стратегії, спрямованої на розвиток фінансового потенціалу підприємства в цілому та його окремих структурних складових. Для полегшення координації дій суб'єктів реалізації стратегії запропоновано для використання на практиці форму оперограми здійснення стратегічного аналізу при реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства, що сприятиме оптимізації тривалості аналітичних робіт та ефективному розподілу ресурсів.

Ключові слова: організаційний механізм; фінансовий потенціал; реалізація стратегії; туристичне підприємство; оперограма.

Постановка проблеми. Ознакою якісного стратегічного менеджменту є не лише формування відповідної стратегії, але і її реалізація. Реалізація стратегії – це сукупність заходів, спрямованих на її виконання, що враховують послідовне виконання стратегії, створення комунікацій, розподіл обов'язків між виконавцями стратегічного плану та формування системи стратегічного контролю. Практично не існує однозначних типових варіантів реалізації стратегій розвитку фінансового потенціалу підприємства, оскільки процес реалізації є неформалізованим, творчим, а вплив специфіки підприємства є значним. Це надає підстави стверджувати, що і формування, і реалізація стратегії є процесом, індивідуальним для кожного підприємства. Якщо розробка стратегії – передусім, підприємницька діяльність, то її реалізація – внутрішня адміністративна діяльність. На практиці не всі заплановані стратегії можуть бути реалізовані. Значна частина того, що стало реалізованим, як правило, в первісному вигляді стратегії до неї не враховувалося. Процес реалізації стратегії вважається найбільш складним та трудомістким етапом управління, оскільки стратегічні зміни зачіпають усі сторони підприємства, проходять через усі рівні управління та підрозділи підприємства [1, с. 42]. Тому виникає питання управління стратегічними змінами для ефективної реалізації стратегії.

Донедавна одним із основних положень вибору та реалізації стратегії був рівень накопиченого потенціалу підприємства. Однак, в подальшому, з'ясувалося, що обмеження планування та реалізації стратегії виключно рівнем накопиченого потенціалу стримує стратегічні дії підприємств. У зв'язку з цим процес реалізації стратегії варто відрізнити від процесу планування потенціалу та виконання довгострокового плану. Актуальним на сучасному етапі є питання розробки структури організаційного механізму реалізації стратегії підприємства, запровадження якого на туристичному підприємстві сприятиме розвитку його фінансового потенціалу в умовах стратегічних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного розвитку підприємств досліджувалися в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Р.Акмаєвої, І.Ансоффа, Д.Арутюнова, А.Бандуріна, І.Бланка, О.Віханського, Р.Гранта, В.Єфремова, Б.Карлоффа, Д.Колліса, С.Монтгомері, Ю.Путятіна, М.Туленкова, Р.Фатхутдінова, З.Шершньової, І.Щеглова та багатьох інших. Водночас, існує різноспрямованість наукових поглядів на формування організаційного механізму реалізації стратегії фінансового потенціалу підприємств.

Метою статті є дослідження науково-методичних підходів до реалізації стратегії підприємства та формування організаційного механізму такої реалізації в контексті розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства, побудованого на основі використання системного підходу та концепції стратегічних змін.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для успішної реалізації стратегії необхідно, щоб: 1) стратегія була представлена у вигляді системи вказівок, тобто мала формалізований вигляд; 2) усі принципи стратегії були доведені до персоналу; 3) використовувалася достатня мотивація.

На практиці існують два підходи до реалізації сформованої стратегії: 1) традиційний; 2) ситуаційний. Перший зазначений підхід передбачає запровадження логічної ланки «стратегічний аналіз – стратегічний розвиток – реалізація стратегії». Другий – дозволяє видозмінювати стратегію, залежно від ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі. Для туристичних підприємств найбільш характерною є друга модель, оскільки середовище характеризується високим динамізмом та непрогнозованістю. Найбільш відомою для реалізації стратегії є західна модель McKinsey, яка об'єднує 7 основних факторів, що відіграють вирішальне значення для реалізації стратегії: загальні цінності, стиль, стратегія, структура, навички та вміння, персонал, системи [2, с. 240].

Логіка моделі передбачає, що після затвердження стратегії керівництвом підприємства необхідно зосередитися на перерахованих складових факторах, що визначають умови її успішної реалізації. При реалізації стратегії остання постає як інструмент обґрунтування, формування та реалізації стратегічних цілей, як важливий фактор, що регулює та координує діяльність підприємства до того часу, доки стратегічна мета не буде досягнута, і як важливий засіб взаємозв'язку із факторами зовнішнього середовища.

Важливим щодо реалізації стратегії є створення відповідного організаційного механізму. Організувати – означає формувати систему вперше або удосконалити її стан у процесі функціонування, згідно з внутрішніми та зовнішніми умовами функціонування, що змінюються. Зміст поняття «організація» можна трактувати в декількох значеннях: 1) як внутрішню впорядкованість, взаємодію елементів сукупності, системи або цілого; 2) як сукупність процесів, спрямованих на формування та розвиток взаємозв'язків між частинами цілого; 3) як об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету. Під організаційним механізмом реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу будемо розуміти сукупність рівнів, етапів,

інструментів, методів здійснення організаційних змін, системне застосування яких сприятиме розвитку фінансового потенціалу підприємства. Тобто, реалізація стратегії передбачає здійснення стратегічних змін на підприємстві, що дозволять досягнути такого його стану, в якому воно буде готове до втілення стратегії на практиці.

Запропонована структура організаційного механізму реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу представлена на рисунку 1.

При формуванні структури ми використали традиційне визначення механізму як сукупності процесів, організаційних форм, методів управління, за допомогою яких здійснюється регулювання діяльності підприємства. Будь-який механізм передбачає взаємодію статичної та динамічної складових, що пояснює наявність забезпечувальної та регулятивної дії механізму. Статична складова механізму містить цільову та суб'єктно-об'єктну підсистему. Цільова підсистема визначає мету та завдання організаційного механізму реалізації стратегії. В контексті проведеного дослідження метою функціонування організаційного механізму реалізації стратегії є розвиток фінансового потенціалу підприємства. Для ефективної реалізації стратегії обов'язковою умовою є усвідомлення цілей та завдань запропонованого механізму для відповідальних виконавців.

Формування завдань організаційного механізму реалізації стратегії досить вдало представлено у науковій праці [4], зокрема:

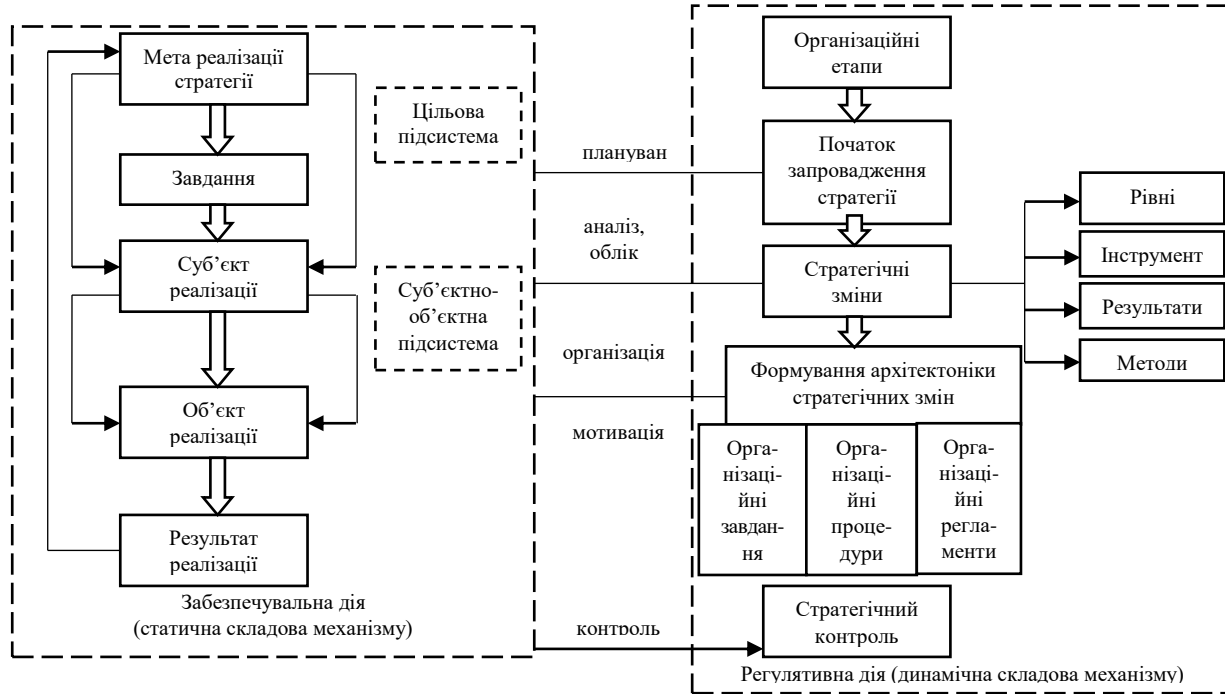
- 1) забезпечення необхідними компетенціями та ресурсною базою;
- 2) розподіл ресурсів у значущих ланках ланцюжка цінності;
- 3) вироблення політики та процедур на підтримку стратегії;
- 4) запровадження методик безперервного вдосконалення;
- 5) запровадження інформаційних, комунікаційних та інших систем;
- 6) розробка системи стимулювання за досягнення цілей;
- 7) створення корпоративної культури і системи лідерства.

Уточнені нами завдання організаційного механізму реалізації стратегії є такими: 1) розвиток ресурсного забезпечення фінансового потенціалу підприємства; 2) вдосконалення кадрового потенціалу підприємства та створення системи мотивації; 3) запровадження організаційних етапів, процедур, які найбільш ефективно сприяють реалізації стратегії підприємства; 4) розвиток інформаційно-комунікативної складової фінансового потенціалу, в тому числі удосконалення системи збору та аналізу стратегічної інформації. Визначені завдання можуть деталізуватися, залежно від виду підприємства, його структури та особливостей господарської діяльності.

Елементом суб'єктно-об'єктної підсистеми сформованого організаційного механізму є суб'єкт реалізації стратегії, в якості якого

можна розглядати керівника підприємства, керівників структурних підрозділів та безпосередніх виконавців сформованої стратегії. На стадії реалізації стратегії важлива роль належить вищому керівництву (керівнику) туристичного підприємства.

Його діяльність можна представити у вигляді таких організаційних етапів: 1) детальне дослідження стану зовнішнього середовища, місії підприємства, структури та складу розроблених стратегій. При цьому відбувається тісна взаємодія керівника з аналітиком та детальне вивчення результатів стратегічного аналізу зовнішньої та внутрішньої структури фінансового потенціалу. Завершується етап затвердження обраного варіанта стратегії та її оприлюдненням співробітникам підприємства, які є її виконавцями та співвиконавцями; 2) оцінка та прийняття рішення щодо розподілу та використання наявних на підприємстві ресурсів, відповідно до обраного варіанта стратегії. Відбувається тісна взаємодія керівника з відділом стратегічного планування (для акціонерних товариств) та бухгалтерією; 3) оцінка організаційної структури туристичного підприємства та прийняття управлінського рішення про проведення організаційних змін, відповідно до обраного варіанта стратегії; 4) безпосереднє проведення організаційних змін за трьома визначеними рівнями (докорінна реорганізація; радикальні зміни; помірні організаційні зміни). Важливими стадіями такого етапу є: врахування опору організаційним змінам; розробка плану заходів щодо подолання або зменшення наявного опору; організаційна регламентація проведених організаційних змін у внутрішніх розпорядчих документах. Вважаємо за потрібне розробити програму та графіки реалізації стратегії, план ресурсного забезпечення та розподілу ресурсів, згідно з обраною стратегією; 5) модифікація управлінських стратегічних рішень при виникненні нових обставин та факторів, що суттєво впливають на обраний варіант стратегії туристичного підприємства.



Довідка: *складено автором

Рис. 1. Організаційний механізм реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства*

Об'єктом організаційного механізму реалізації стратегії, відповідно, визначено фінансовий потенціал підприємства. Результатом реалізації стратегії є розвиток системи фінансового потенціалу в цілому та в розрізі його окремих складових.

Динамічна складова організаційного механізму реалізації стратегії представлена сукупністю послідовних етапів. Вважаємо за доцільне виокремити такі етапи реалізації стратегії: 1) формування та початок запровадження стратегії; 2) ідентифікація основних стратегічних змін у структурі фінансового потенціалу; 3) формування архітекtonіки стратегічних змін, що враховує формування організаційних завдань; визначення організаційних процедур та створення організаційних регламентів; 4) формування системи стратегічного контролю та аналіз ефективності реалізації стратегії.

Перший визначений **етап** (початок запровадження стратегії) відбувається, згідно із заздалегідь складеним стратегічним планом.

Другий етап враховує визначення стратегічних змін у структурі фінансового потенціалу. Основними передумовами виникнення стратегічних змін на туристичному підприємстві є: 1) гнучкість стратегічного менеджменту, що передбачає перманентну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища; 2) необхідність переходу від одного стратегічного стану до іншого.

Стратегічні зміни на підприємстві можуть стосуватися будь-якого елементу системи фінансового потенціалу: організаційної, кадрової, ресурсної та інформаційної складової. Це надає можливість говорити про необхідність застосування концепції стратегічних змін, характеристика (вимоги) якої представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

*Концепція стратегічних змін та її характеристика (вимоги)**

№ з / п	Характеристика	Її зміст
1.	Унікальність	Стратегія розвитку фінансового потенціалу підприємства має ситуативний характер та формується і реалізується, залежно від впливу індивідуальних чинників на діяльність підприємства (сфера та масштаби діяльності, обсяг наявних ресурсів та існуюча система їх формування, розподілу та використання, організаційно-правова форма підприємства, особливості керівництва тощо)
2.	Комплексність	Повне охоплення всіх сторін діяльності підприємства

1	2	3
3.	Гнучкість	Адаптованість та адекватність, відповідно до зовнішнього середовища підприємства
4.	Органічність	Взаємозв'язок усіх складових потенціалу підприємства та здатність до саморозвитку підприємства при реалізації обраної стратегії та якісному переході від одної стратегії до іншої

Довідка: *складено автором на основі узагальнення [5; 6; 7; 8]

Можна виокремити три можливих рівня стратегічних змін на підприємстві: 1) докорінна реорганізація (є характерною для підприємств, які змінюють сферу діяльності). Оскільки змінюється місія та довгострокові цілі підприємства, стратегію складно реалізувати; 2) радикальні зміни (передбачаються організаційні процеси, спрямовані на укрупнення або поділ підприємства). Це спричиняє зміну організаційної структури; 3) помірні організаційні зміни (передбачені зміною маркетингової політики).

Стратегічні зміни можуть здійснюватися в таких сферах: 1) зміни цілей функціонування підприємства, зумовлені трансформацією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; 2) зміни у функціях та принципах управління, зокрема: перерозподіл повноважень, запровадження системи стратегічного контролю на всіх етапах реалізації стратегії, зміни між централізацією та децентралізацією, залежно від обраних стратегічних пріоритетів, мотивація персоналу тощо; 3) зміни в структурному складі фінансового потенціалу, враховуючи зміни в: а) кадровому потенціалі (підвищення кваліфікації працівників, делегування повноважень, перегляд функціональних обов'язків із зорієнтованістю їх на реалізацію стратегії підприємства, мотивація); б) організаційному потенціалі (докорінна реорганізація, радикальні зміни, помірні зміни); в) інформаційному потенціалі (формування ефективної системи моніторингу за змінами, запровадження нових інформаційних технологій та програм, підвищення якості підсистеми надходження та обробки інформації); г) ресурсному потенціалі (перерозподіл наявних ресурсів, згідно із стратегічними пріоритетами).

Методи запровадження стратегічних змін можна поділити на дві групи: 1) примусовий (адміністративний); 2) адаптивний; 3) добровільний. *Примусовий метод* використовує адміністративні важелі та інструменти впливу для усунення опору стратегічним змінам. Метод дозволяє швидко запровадити стратегічні зміни, однак

має низку умов застосування, зокрема: 1) брак належних передумов для змін; 2) неспроможність передбачити джерела та масштабність опору; 3) нездатність подолати першопричину опору; 4) передчасне здійснення структурних змін; 5) ігнорування рекомендацій щодо запровадження змін тощо [3, с. 483–491]. *Адаптивний метод* запровадження стратегічних змін передбачає спонтанність, яка, водночас, характеризується невисоким рівнем опору змінам. Умовою застосування такого методу є потреба у зростанні компетенцій управлінського персоналу. *Добровільний метод* запровадження змін використовується при поетапному підході до вирішення проблемних стратегічних питань. Він є найбільш виправданим та логічним, опір з боку працівників підприємства є мінімальним, оскільки передбачає наявність контролю з боку керівництва за впровадженням стратегічних змін.

Важливою складовою системи реалізації стратегії є інструменти, під якими можна розуміти вибір варіанта подальшого стратегічного розвитку підприємства. Стратегічні зміни забезпечують чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища. Для їх виявлення та формування адекватної відповіді необхідно створення організаційної структури, що якнайкраще сприятиме реалізації.

Третім етапом проектування механізму є формування архітекτονіки організаційної структури реалізації стратегії, що передбачає виокремлення таких складових: 1) організаційні завдання окремих осіб щодо реалізації стратегії; 2) внутрішні зв'язки та організаційні процедури; 3) організаційні регламенти (норми), що є основою організаційної поведінки.

Функціонування механізму реалізації стратегії передбачає застосування певних форм стратегічного контролю. Тому завершальним і важливим етапом процесу реалізації стратегії є оцінка стратегії та стратегічний контроль. Це пов'язано з тим, що зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства часто примушують переглядати і місію, і цілі підприємства, а також стратегію та процес її здійснення [1, с. 43]. Оскільки на різних етапах реалізації стратегії до системи стратегічного менеджменту починає надходити інформація про її результати, стратегічний контроль відіграє роль зворотнього зв'язку, за допомогою якого починається усвідомлення отриманих результатів та можливе коригування стратегії.

Зазначена структура організаційного механізму міцно пов'язана з основними функціями управління підприємством, а саме: плануванням, обліком, аналізом, контролем, організацією та

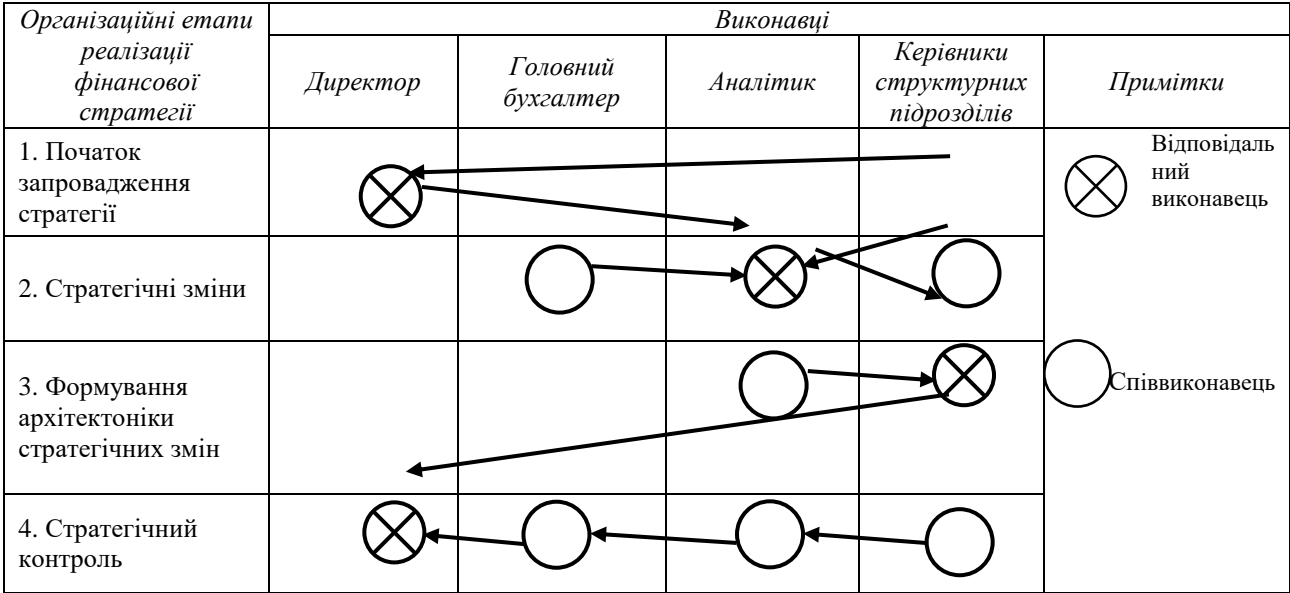
мотивацією, що засвідчує можливість її органічної вбудови до системи стратегічного управління.

Процес реалізації стратегії суттєво відрізняється від процесу виконання стратегічних довгострокових планів. Якщо реалізація планів – процес формалізований, що має чітко визначені межі, то реалізація стратегії – процес творчий, що обов'язково супроводжується моніторингом отриманих результатів та розширенням меж стратегічного управління. До кола питань щодо реалізації стратегічних планів належать такі [10, с. 399]: 1) розробка, узгодження та затвердження програми, мережевого графіка та оперограми реалізації стратегічних планів; 2) організація обліку та контролю виконання планів; 3) мотивація виконання планів у визначені терміни; 4) регулювання процесу реалізації стратегічних планів при виникненні змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Також, як наголошувалося вище, реалізація стратегії міцно пов'язана з усіма функціями управління, а не обмежується функцією планування господарської діяльності підприємства.

Проблемним питанням на етапі реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу є розподіл повноважень між виконавцями та співвиконавцями реалізації стратегії. Для акціонерних товариств туристичного бізнесу доцільно використання оперограм, які є формою мережевого планування і сприятимуть оптимізації тривалості робіт та ефективному розподілу ресурсів за окремими роботами на етапі реалізації стратегії. Запропонована форма оперограми за визначеними етапами реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу зображена на рисунку 2.

Використання запропонованої оперограми сприятиме розподілу відповідальності між основним виконавцем та співвиконавцями, забезпеченню наочності етапів реалізації стратегії та, в цілому, підвищенню якості стратегічного управління.

Вважаємо, запровадження запропонованого організаційного механізму реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства сприятиме: 1) найефективнішому виконанню стратегічних цілей підприємства; 2) адаптації туристичного підприємства до стратегічних змін; 3) розвитку фінансового потенціалу в контексті його структурних складових.



Довідка: *складено автором

Рис. 2. Опереграма реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства*

На етапі реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу існує низка проблем, зумовлених наявністю об'єктивних та суб'єктивних факторів, зокрема: 1) проблеми об'єктивного характеру: неможливість передбачення змін зовнішнього середовища; багатоваріантність досягнення мети стратегії, що передбачає її постійне коригування; 2) проблеми суб'єктивного характеру: недостатній рівень кваліфікації персоналу; нехтування керівництвом стратегічного управління підприємством; недосконалість організаційних структур для ефективної реалізації фінансової стратегії, що призводить до нерационального поділу обов'язків між виконавцями стратегії, неефективного делегування повноважень, відсутності відповідального за впровадження стратегії; недостатність інформаційного забезпечення реалізації стратегії тощо.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Реалізація стратегії є сукупністю заходів, спрямованих на її виконання, що враховують послідовне виконання стратегії, створення комунікацій, розподіл обов'язків між виконавцями стратегічного плану та формування системи стратегічного контролю. Для туристичних підприємств є неможливим існування однозначного типового варіанта реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства, оскільки процес реалізації є неформалізованим, творчим, а вплив специфіки підприємства є значним. У результаті оцінки традиційного та ситуаційного методичних підходів до формалізації та реалізації стратегії сформовано структуру організаційного механізму реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства, побудованого на основі використання концепції стратегічних змін та органічного взаємозв'язку цільової, суб'єктно-об'єктної (забезпечувальна дія) та процесної (регулятивна дія) підсистем запропонованого механізму. Завпровадження запропонованого механізму сприятиме вибору та реалізації стратегії, спрямованої на розвиток фінансового потенціалу підприємства. Для полегшення координації дій суб'єктів реалізації стратегії запропоновано до використання на практиці форму оперограми здійснення стратегічного аналізу при реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства, що сприятиме оптимізації тривалості аналітичних робіт та ефективному розподілу ресурсів.

Список використаної літератури:

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – Астрахань : Изд. дом «Астраханский университет», 2009. – 200 с.
2. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / Ф.Аналоуи ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Арутюнова Д. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д.Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Друкер ; пер. с англ. – М.; СПб. : Бук Чембер Интернешнл, 1992.
6. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию / Р.Кох ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2003.
7. Мартынов А.В. Разработка стратегии предприятия / А.В.Мартынов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/strategy/martynov.shtml>.
8. Пласкова Н.С. Теория и практика стратегического экономического анализа результативности бизнеса : монография / Н.С. Пласкова. – М. : МАКС-ПРЕ, 2007. – 368 с.
9. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Р.Фатхутдинов. – 2-е изд., доп. – М. : ЗАО «Бизнес- школа» «Интел-Синтез», 1998. – 386 с.
10. Noble C. Building the strategy implementation network / C.Noble // Business Horizons. – 1999. – No. 42 (6). – Pp. 19–28.

References:

1. Akmaeva, R.I. (2009), *Strategicheskij menedzhment*, Izd. dom «Astrahanskij universitet», Astrahan', 200 p.
2. Analoui, F. (2005), *Strategicheskij menedzhment malyh i srednih predpriyatij*, Translated from English, JuNITI-DANA, Moskva, 400 p.
3. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie*, Translated from English, Jekonomika, Moskva, 519 p.
4. Arutjunova, D. (2010), *Strategicheskij menedzhment*, TTI JuFU, Taganrog, 122 p.
5. Druker, P. (1992), *Rynok: kak vyjti v lidery. Praktika i principy*, Translated from English, Buk Chamber Interneshnl, Moskva, Sankt-Peterburg.
6. Koh, R. (2003), *Strategija: kak sozdavat' i ispol'zovat' jeffektivnuju strategiju*, Translated from English, Piter, Sankt-Peterburg.
7. Martynov, A.V., «Razработка strategii predpriyatija», available at: <http://www.cfin.ru/management/strategy/martynov.shtml>

8. Plaskova, N.S. (2007), *Teorija i praktika strategicheskogo jekonomicheskogo analiza rezul'tativnosti biznesa*, MAKS-PRE, Moskva, 368 p.
9. Fathutdinov, R. (1998), *Strategicheskij menedzhment*, 2nd ed., dop., ZAO «Biznes- shkola» «Intel-Sintez», Moskva, 386 p.
10. Noble, C. (1999), «Building the strategy implementation network», *Business Horizons*, No. 42 (6), pp. 19–28.

САУХ Ірина Василівна – кандидат економічних наук, докторант Житомирського державного технологічного університету, директор Житомирської філії КІБІТ.

Наукові інтереси:

- стратегічне управління;
- стратегічний аналіз;
- туризм.

E-mail: irina_saukh@ukr.net.

Тел.: (050) 388–74–86.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2017.