

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Висвітлено суть та зміст поняття “невизначеність”. Проведено класифікацію невизначеності на підприємстві та виділено чотири її рівні. Зазначено, що кожен рівень невизначеності при виявленні та оцінці можливих варіантів стратегії потребує застосування конкретних аналітичних інструментів

Постановка проблеми. Сучасні підприємства працюють у складних умовах, що характеризуються як підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, так і ускладненням внутрішніх бізнес – процесів.

Найбільш характерними проблемами, які унеможливають ефективне функціонування суб'єктів господарювання є: недостатня ефективність стратегічного управління підприємством; наявність недобросовісної конкуренції та відсутність дієвих систем захисту від такої конкуренції; відсутність прозорості та ефективної системи державного регулювання економіки підприємства; зниження відтворення та експортно – імпорتنих можливостей підприємств із – за неефективної фіскальної та митної політики держави; відсутність мотивації та стимулювання працівників щодо підвищення їх зацікавленості в ефективній реалізації стратегії тощо.

Всі ці фактори обумовлюють невизначеність зовнішнього середовища і сприяють виникненню значної кількості ризиків у діяльності підприємства на сучасному етапі економічного, політичного, соціального і культурного розвитку [1, с. 59]. Зрозуміло, що в таких умовах використання будь – яких аналітичних інструментів буде неефективним.

Метою статті є спроба довести, що саме стратегічний аналіз виступає одним із основних методичних інструментів підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відомий теоретик і практик менеджменту П. Друкер сучасний стан розвитку економіки назвав “епоху без закономірностей” [2, с. 52-55]. На думку академіка АЕН України В.А. Ткаченка “епоха без закономірностей – це в більшості епоха невизначеності”. Автор трактує невизначеність “як невідомість, неможливість, нездатність в силу визначальних обставин дати чіткий опис або прогноз майбутньому стану деякого об'єкта. Це функція наявності або відсутності інформації про стан об'єкта, його склад і структуру, його оточення і механізм взаємодії об'єкта зі своїм оточенням” [3].

Існують також й інші твердження поняття “невизначеність”. Так, на думку З.Є. Шершньової, “невизначеність – одна з характеристик численних явищ, що їх розглядає теорія і практика менеджменту: поведінки окремої особи чи групи осіб, організації в цілому, прийняття рішень різного типу; оцінювання прогнозів; розробки стратегії тощо”.

Р.А. Фатхутдінов під невизначеністю розуміє “неповноту або неточність інформації щодо умов реалізації проекту (рішення)” [4].

Колпаков В.М., трактує невизначеність як “властивість об'єкта прийняття рішення, яке виражається в його невиразності, неясності, необґрунтованості, яке призводить до недостатньої можливості для осіб, що приймають рішення, усвідомлення, розуміння, визначення його теперішнього і майбутнього стану” [5, с. 247-251].

На думку Г. Фролової, “невизначеність – це не зовсім чітка, неточна, неясна або ухильна інформація” [6].

Ф. Найт під невизначеністю розуміє недостатню обізнаність і необхідність діяти, спираючись на власну думку, а не на знання [7, с. 67]. В.В. Черкасов трактує невизначеність як постійну мінливість умов, швидку і гнучку переорієнтацію виробництва, дії конкурентів, зміни ринку і т.п. [8, с. 11]. Г.М. Коломієць розуміє невизначеність як відносини між економічними суб'єктами в умовах багатоваріантного розвитку господарської ситуації, достовірна інформація про яку відсутня [9, с. 10].

Під невизначеністю за С.Н. Ільшенко слід розуміти неможливість оцінки майбутнього розвитку подій, як з погляду імовірності їх реалізації, так і з погляду масштабів і виду їхнього прояву [10, с. 6-7]. Відповідно до даного визначення невизначеність – це те, що не підлягає оцінці, тому доцільно вести мову про неповну визначеність.

Т.М. Литвиненко, вивчаючи природу невизначеності, виділяє імовірнісну невизначеність та невизначеність впевненості. Імовірнісна невизначеність пов'язана з впливом випадкових факторів, які з'являються у великій кількості, наділені властивістю статистичної стійкості і описуються певним законом розподілу імовірності. Невизначеність впевненості – це невідомість, яка зумовлена нестачею чи відсутністю інформації про особисті чи ситуативні фактори [11, с. 51-52].

Викладення основного матеріалу дослідження. Як видно, деякі тлумачення поняття “невизначеність” подібні, близькі за змістом, деякі суттєво відрізняються, але єдиного визначення, яке можна було б назвати класичним, або близьким до нього, виділити складно.

Разом з тим, практично усіма вченими визначається той факт, що невизначеність є головною характеристикою сучасного середовища будь – якого підприємства, що має ключовий вплив на ефективність та перспективний розвиток бізнесу.

Невизначеність формується в зв'язку з тим, що у зовнішньому середовищі виникають нові елементи, з якими економічна система до цього часу ще не зіштовхувалася, а діючі елементи набувають нових кількісних та якісних характеристик. Виникає новий об'єкт взаємодійосин. Цілком природно, що між усіма елементами появляються нові причинно – наслідкові взаємозв'язки.

Вважаємо, що важливою причиною появи невизначеності являється те, що однією з умов виживання підприємства в сучасному середовищі є активізація інноваційної діяльності як головного фактору успіху в бізнесі. Підприємства купують нові технології, проводять внутрішню реструктуризацію, створюють якісно новий продукт й виходять з ним на нові ринки, міняючи своє оточення. Цілком природно, що в таких умовах підприємства не мають ні досвіду роботи, ні вже встановлених взаємовідносин зі своїми партнерами. Таким чином, появляється новий тип ринкових відносин, який своїми діями вносить невизначеність у систему взаємовідносин, що вже склалися.

Отже, невизначеність виникає тоді, коли нові, невідомі, невраховані фактори і тенденції починають здійснювати вплив на середовище.

Варто погодитися з науковою позицією В.П. Бочарнікова, автора посібника “Fuzzy Technology: модальність и принятия решений в маркетинговых коммуникациях”, відносно того, що невизначеність – неусувна якість ринкового середовища, пов'язана з тим, що на ринкові умови здійснюють свою однозначну дію невимірне число чинників різної природи і напрямку, що не підлягають сукупній оцінці [12, с. 98].

На наш погляд, невизначеність середовища господарювання характеризується щонайменше трьома принципово різними видами проявів, котрі полягають у тому, що:

- по-перше, найважливіші економічні закономірності набувають суттєво нестійкого характеру;
- по-друге, значно скорочуються стабільні стадії розвитку економічних систем;

• по-третє, виникають нові взаємозалежності та взаємовідносини між учасниками економічних процесів.

Необхідність врахування невизначеності пов'язана з тим, що ефективність рішень, що приймаються сьогодні, залежать від майбутніх невідомих (і в цьому розумінні випадкових) обставин. Це, передусім, відноситься до рішень стосовно інвестицій. Суспільство несе відчутні додаткові витрати, або втрати, якщо реальні тенденції, події, що складаються в економіці, суттєво відрізняються від прогнозів відносно структури попиту, технологій тощо [13, с. 107].

Дослідження показують, що невизначеність може коштувати економіці декілька процентних пунктів зростання ВВП. Американські економісти Р. Кабалеро, А. Діксіт і Р. Піндайк показали, що зростання невизначеності, насамперед, приводить до відтермінування або відміни інвестицій і рішень щодо реструктуризації бізнесу. Невизначеність заморожує споживчі ринки товарів тривалого споживання, включаючи ринки нерухомості [14, с. 46].

За Е.В. Левицькою існують три основні групи причин невизначеності:

• Незнання, тобто неповнота, недосконалість наших знань про навколишній світ. Підприємець не впевнений (не володіє інформацією) в тому, що найближчим часом не станеться погіршення роботи підприємства внаслідок будь – якої випадковості.

• Випадковість – це майбутня подія, яка в схожих умовах відбувається неоднаково.

• Протидія починанням підприємства: невизначеність попиту на продукцію і труднощі її збуту, конфлікти між постачальниками, трудові конфлікти та інше [15, с. 7-8].

На сьогоднішній день існує велика кількість різноманітних класифікацій невизначеності. Детально проаналізувавши їх, ми дійшли висновку, що найбільш оптимальною і вичерпною є класифікація, запропонована В.Ф. Капустіним, доповнена М.В. Забоявим (табл. 1) [16, 17].

Таблиця 1. Класифікація невизначеності

Види невизначеності	Характеристика видів невизначеності	Джерела невизначеності
Перспективна невизначеність	Поява непередбачених факторів, які впливають на ефективність функціонування процесів, об'єкт вивчений не повністю	Складність отримання вхідної інформації, труднощі технологічних процесів, політичні фактори
Ретроспективна невизначеність	Відсутня інформація про поведінку об'єкта в минулому	Втрата або несвоєчасний збір інформації, неефективність її поступлення та збереження
Технічна невизначеність	Наслідки неможливості передбачення точних результатів рішень, які приймаються	Суб'єктивність прийняття рішень, погіршеність методів прогнозування, округлення та спрощення
Стохастична невизначеність	Результат можливого (стохастичного) характеру об'єктів і явищ, які вивчають	Специфіка процесів та явищ, які досліджуються
Невизначеність стану природи	Повне або часткове незнання природних умов, за яких прийдеться приймати рішення	Стихійність та неповна передбаченість природних явищ
Невизначеність ціле напрямленої проти водії	Виникає в ситуації конфлікту двох чи більше сторін, коли кожна сторона не має інформації або володіє неповною, недостатньою інформацією щодо мотивів і характеру поведінки інших сторін	Протидія сторін, різні цілі
Невизначеність цілей	Неоднозначність, а інколи і неможливість вибору одної цілі при прийнятті рішення	Різні цілі
Невизначеність умови	Недостатність або повна відсутність інформації щодо умов, за яких приймаються рішення	Втрата або несвоєчасний збір інформації, неефективність її збереження та поступлення
Лінгвістична (сміслова) невизначеність	З математичної точки зору - недостатньо точно описані терміни, поняття, словосполучення	Якісні, а не кількісні показники, вербальний виклад
Невизначеність дій	Неоднозначність вибору рішень, велика кількість варіантів дій, ціль може бути одна, декілька або вони враховані в обмеженнях	Специфіка області

Оскільки підприємствам доводиться працювати в умовах підвищення ступеню невизначеності, то це обумовлює підвищення оперативності, гнучкості, адаптивності управління. Саме стратегічний аналіз в таких умовах має стати дієвим методичним інструментом у вирішенні проблем поведінки підприємства в умовах невизначеності. Стратегічний аналіз має бути системним, безперервним і використовуватися в якості повсякденного інструмента управління.

На наш погляд, **стратегічний аналіз в умовах невизначеності повинен бути спрямований на:**

1. оцінку ефективності діючої стратегії становища підприємства на ринку, можливостей;
2. оцінювання ступеня відповідності стратегічного потенціалу підприємства його стратегічним цілям;
3. прогноз показників діяльності підприємства;
4. дослідження конкурентоспроможності підприємства, його конкурентного статусу;
5. прогнозу оцінку зовнішнього середовища;
6. визначення природи невизначеності;
7. ранжування факторів невизначеності;
8. вибір найбільш оптимальної стратегії;
9. дослідження альтернативних варіантів для підготовки стратегічних рішень в умовах невизначеності та обґрунтованість реальності їх виконання;
10. оцінку ефективності вибраної стратегії та коригування стратегічного бачення з урахуванням набутого досвіду, змін, які відбулися, появи нових можливостей.

Постановка цілей, формування та коригування нової стратегії в умовах невизначеності потребують глибокого аналітичного дослідження ефективності діючої стратегії підприємства, можливостей.

Визначення поведінки підприємства та стратегії його подальшого розвитку в умовах невизначеності потребує глибокого аналізу не лише внутрішнього, а й зовнішнього середовища. Відомо, що макросередовище включає в себе всі значущі фактори зовнішнього середовища, на яке впливають зміни в економіці в цілому, демографічні, технологічні, політичні зміни, законодавство, конкурентна ситуація та умови галузі.

Головним завданням аналізу зовнішнього середовища в умовах невизначеності є встановлення меж, в яких буде функціонувати підприємство; визначення можливих сприятливих ситуацій та загроз, вивчення сильних та слабких сторін конкурентів, їх напрямів; визначення привабливості стратегічних господарських зон.

Стратегічний аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство дає йому час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Основними об'єктами стратегічного аналізу зовнішнього середовища, в умовах невизначеності, є: ринок, конкуренти, галузь, законодавство, постачальники, транспорт.

Вибір стратегії підприємства в умовах невизначеності неможливий без визначення природи невизначеності.

Американські дослідники К. Койн та С. Субраманіам запропонували виділяти 4 рівні невизначеності:

- високу невизначеність, яка дає можливість формування одного сценарію майбутнього;
- другий рівень означає те, що зображення майбутнього має кілька дискретних сценаріїв розвитку подій, причому невідомо, який із сценаріїв буде реалізований, потрібна оцінка ймовірності реалізації кожного зі сценаріїв;
- третій рівень невизначеності – діапазон майбутнього означає існування цілого спектру можливих сценаріїв, де діапазон майбутнього залежить від різноманітних значень відомих ключових змінних;
- четвертий рівень – висока невизначеність, в умовах якої не можна виділити навіть діапазону майбутнього, оскільки неможливо виділити всі значимі змінні, які можуть вплинути на майбутній розвиток подій. Ситуації останнього рівня зустрічаються рідко і мають тенденцію з часом переходити до ситуації з меншим рівнем невизначеності [18].

Дана теорія передбачає, що перед тим, як проводити стратегічний аналіз з метою визначення найоптимальнішої стратегії, необхідно передусім, визначити природу невизначеності. Це обумовлено тим, що кожен рівень невизначеності вимагає іншої стратегії.

Консультанти компанії McKinsey Х. Кортни, Дж. Керкленд та П. Вігері стверджують, що "традиційні" інструменти вибору стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності можуть бути "відверто небезпечними". Недооцінювання невизначеності може призвести до вибору стратегій, які або не захищають від небезпеки, або не дозволяють скористатися можливостями, які виникають за високих рівнів невизначеностей.

Отже, при формуванні стратегії необхідно, передусім, ідентифікувати рівень невизначеності, за якого передбачається приймати стратегічні рішення. Ідентифікація рівня невизначеності дозволить вибрати відповідний аналітичний інструмент та з його допомогою розробити найбільш оптимальну стратегію.

Кожен рівень невизначеності при виявленні та оцінці можливих варіантів стратегії потребує застосування конкретних аналітичних інструментів, а саме:

- на першому рівні невизначеності може бути використаний "традиційний" набір інструментів;
- на другому рівні можуть бути використані аналіз рішень, моделі оцінки варіантів, теорія ігор;
- за широкого діапазону варіантів майбутнього (третій рівень невизначеності) можливе сценарне планування, прогнозування розвитку технологій, дослідження попиту;
- в ситуації повної невизначеності в якості аналітичних інструментів рекомендується використовувати методи аналогії і розпізнання образів, нелінійні динамічні моделі.

Оскільки інформація, яка слугує основою для прийняття рішення про вибір стратегії, як правило, є нечіткою та недостатньо визначеною, то науковець М.В. Височіна в список рекомендованих аналітичних інструментів пропонує включити метод нечіткої логіки [19].

Теоретично невизначеність у її "чистому" вигляді існує за умови відсутності на підприємстві інформації про можливі у майбутньому події – тобто, попередній (прогнозний) аналіз не проводиться взагалі.

Невизначеність, яка все ж таки залишається навіть після найретельнішого аналізу, враховується у понятті залишкової (остаточної) невизначеності. Вона притаманна, наприклад, наслідкам прийняття важливих законодавчих актів, які на поточний момент знаходяться на стадії обговорення, або впливу нової технології, яка все ще активно розвивається і вдосконалюється.

Отже, особи, які приймають стратегічні рішення після проведення попереднього аналізу, повинні правильно уявляти собі природу саме остаточної невизначеності.

Важливим етапом стратегічного аналізу в умовах невизначеності є ранжування факторів невизначеності.

Поділяємо думку багатьох науковців, що невизначеність середовища, є багаторівневою системою розгалужених чинників, які здійснюють різнобічний вплив на діяльність підприємства, ефективність його організаційно – структурної, маркетингової, інформаційної стратегії. Головні фактори – це макроекономічні цикли, конкуренти, сила споживачів, зміна структури матеріальних й духовних потреб членів суспільства, НТП, ймовірність появи товарів – заміників тощо.

До факторів, що породжують невизначеність в економіці слід віднести, передусім, фактор складності, зумовлений тим, що економіка є великою, динамічною системою, яку повною мірою неможливо описати формально, з постійно змінюваною структурою, внутрішньою суперечливістю та не детермінованістю зв'язків тощо.

Саме тому, стратегічний аналіз передбачає ранжування факторів невизначеності: виділяють найбільш суттєві фактори впливу, оцінюють інтенсивність або міру їх впливу, черговість локалізації впливу негативних факторів.

Очевидно, що обставини, з якими доводиться мати справу підприємствам, не однакові. Різним обставинами, як уже зазначалося, відповідають різні рівні невизначеності. Рівень невизначеності зовнішнього середовища може бути визначений на основі аналізу:

- міри простоти або складності (ситуації);
- міри стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

Оцінка невизначеності зовнішнього середовища за принципами "стабільно – нестабільно" має відношення до темпу змін зовнішнього середовища.

Американський дослідник Р. Дунган систему оцінки невизначеності зовнішнього середовища формалізував у вигляді матриці (рис. 1).

Зміни зовнішнього середовища		Складність середовища	
		Просте	Складне
Стабільне	Проста + стабільна = низька невизначеність	Складна + стабільна = невизначеність від низької до середньої	
	1. Невелика кількість зовнішніх факторів, фактори подібні. 2. Фактори середовища залишаються постійними або змінюються повільно.	1. Велика кількість зовнішніх факторів, фактори неподібні. 2. Фактори залишаються такими або змінюються повільно.	
Не стабільне	Проста + нестабільна = невизначеність від низької до середньої	Складна + нестабільна = висока невизначеність	
	1. Невелика кількість зовнішніх факторів, фактори подібні. 2. Фактори середовища часто і непередбачено змінюються.	1. Велика кількість зовнішніх факторів, фактори неподібні. 2. Фактори середовища часто і непередбачувано змінюються.	

Рис. 1. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища

Недооцінка факторів невизначеності може призвести до вибору стратегії, що не дає змогу підприємству захиститися від ймовірних загроз та скористатися можливостями, які появляються в ситуації значної невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах господарювання переважній більшості керівників необхідно виробляти концепцію, що дасть змогу сформувати стратегію, пристосовану до того чи іншого рівня невизначеності.

Керуючись цією концепцією, підприємство має можливість створювати стратегію за найбільш вигідним для нього сценарієм, адаптуватись до найбільш імовірних майбутніх подій.

Стратегічний аналіз передбачає визначення та оцінку альтернативних дій щодо зменшення невизначеності, вибір найбільш оптимальної стратегії для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Можливі варіанти розвитку підприємства та шляхи досягнення цілей формулюються на основі результатів оцінювання ефективності діючої стратегії, конкурентного статусу, ступеня відповідності стратегічного потенціалу підприємства його стратегічним цілям, зовнішнього середовища, визначення природи невизначеності та ранжування факторів невизначеності. Ці варіанти подальшого розвитку підприємства охоплюють різноманітні погляди на певне підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Кожна з альтернативних стратегій повинна представляти конкретну програму розвитку підприємства, яка надається до реалізації і зорієнтована на досягнення успіху в умовах невизначеності.

Метою процесу формування найбільш оптимальної стратегії в умовах невизначеності є, передусім, вибір стратегічної альтернативи, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, досягнення стратегічних цілей. Різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства формулюються на основі місії та цілей підприємства, результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

На думку більшості науковців в умовах невизначеності основний акцент при виборі стратегії робиться на адаптації, пристосуванню підприємства до впливу середовища.

Ми поділяємо думку Ткаченка В.А., Чимшита С.І., що більш дієвим напрямом в умовах невизначеності є створення підприємства, яке активно діє в напрямку створення такого середовища навколо себе, якому воно відповідає в найбільшій мірі, тобто виступає в якості амортизатора невизначеності.

Стратегічний аналіз повинен відслідковувати зміни, які відбулися в зовнішньому середовищі, появу нових можливостей для підприємства шляхом екстраполяції його потенційних можливостей та формувати пропозиції щодо коригування вибраної стратегії.

Список використаних літератури:

1. Мних Є.В. Економічний аналіз. Підручник, 2-е видання. – К.: ЦНП, 2005. – 472 с. 2. Смолін І.В. Моделі стратегічного управління та умови їх застосування. Статистику України. – 2003. – № 4. – С. 52-55. 3. Конкурентні стратегії в корпорації лідерів. Електронний ресурс. Режим доступу: http://revolution.allbest.ru/management/00177684_0.html. 4. Тарабан С.В. Сутність поняття "прийняття управлінських рішень". Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>

Soc_Gum/Dtr/du/2009_1/files/Derz_Upr_01_2009_Taraban.pdf. 5. Коллаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с. 6. Г. Фролов. Технологія прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/fQEYwn.pdf. 7. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. – М.: Дело, 2003. – 358 с. 8. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. Монография / В.В. Черкасов. – М.: "Рефл-бук", 1999. – 288 с. 9. Коломієць Г.М. Спряження невизначеності господарської системи та її реформування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.01.01 / Коломієць Галина Миколаївна; Харківський національний ун-т імені В.Н. Карабіна. – Х., 2006. – 32 с. 10. Ильяшенко С.Н. Финансовой риск и методы его измерения: учебное пособие / С.Н. Ильяшенко. – Суммы: ВВП "Мрія-1" ЛТД, 1996. – 120 с. 11. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації / Т.М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – 2009. – Вип.19. – С. 46-55. 12. Бочарников В.П. "Fuzzy Technology: модельность и принятия решений в маркетинговых коммуникациях" / Бочарников В. П. – К.: Ника – Центр. Эльга, 2002. – 224 с. 13. Т. Никитюк. Ретроспективний погляд на теорію невизначеності підприємницької діяльності. С.105-112. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/tpe/2009_19/Zb19_15.pdf. 14. Т.М. Литвиненко. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. С.46-55. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpe/2009_19/Zb19_07.pdf. 15. Левицька Е.В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навчальний посібник / Е.В. Левицька. – Львів, 2007. – 176 с. 16. Капустин В.Ф. Неопределенность: виды, интерпретации, учет при моделировании и принятия решений / В.Ф. Капустин // Вестник СПбГУ. – 1993. – Вып.2. – С.108-114. 17. Забоев М.В. Характеристика различных видов неопределенности и методы их учета в процессе обоснования инвестиционно – строительных проектов / М.В. Забоев // Евразийский международный научно – аналитический журнал "Проблемы современной экономики". – 2008. – № 3 (27). Статья на электронном ресурсе. 18. K.P. Coyne, S. Subramaniam. Bringing discipline to strategy // The McKinsey Quarterly. – 1996. – № 4. 19. М.В. Височина. Снижение неопределенности при принятии стратегических решений. Електронний ресурс. Режим доступу: http://rs.gntb.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis64.exe?

ВАГНЕР Ірина Михайлівна – аспірант Університету банківської справи НБУ