

ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття містить теоретичне обґрунтування передумов становлення стратегічного менеджменту як окремого самостійного напрямку управління, визначення його особливостей на вітчизняних підприємствах. Автором стверджується, що найважливішою передумовою трансформації управління та виникнення корпоративного менеджменту стали ринкові умови господарювання, які вимагали принципово нових підходів до управління, відмінних від методів керівництва у планово-директивній економіці. Доведено, що в основу розвитку стратегічного менеджменту покладена теза про підприємство як відкриту систему, яка підлягає постійному впливу з боку зовнішнього середовища, що потребує нівелювання його загроз та використання сильних сторін для розробки довгострокового плану. Визначена різноспрямованість підходів до тлумачення стратегічного менеджменту. Це надало можливість шляхом їх узагальнення визначити такі характерні особливості стратегічного менеджменту, як: орієнтація на врахування можливостей зовнішнього середовища та внутрішній потенціал підприємства; специфічна власна методологія; складне інформаційне забезпечення; високі вимоги до професійних якостей управлінського персоналу; акцент на прогностичній функції управління. Автором виділено низку проблем, пов'язаних з недостатнім кадровим, методологічним та інформаційним забезпеченням реалізації стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічне управління, стратегічний потенціал, фінансова стратегія.

Постановка проблеми. Глобалізація як суспільно-економічний процес характеризується такими особливостями, як: 1) науково-технологічний прогрес, що призвів до різкого скорочення транспортних і комунікаційних витрат, значного зниження витрат на опрацювання, збереження і використання інформації, поява Інтернету як глобальної мережі спілкування; 2) лібералізація торгівлі та інших форм економічної діяльності, які викликали обмеження політики протекціонізму і зробили світову торгівлю більш вільною, що призвело до усунення багатьох бар'єрів у торгівлі товарами й послугами та посилення руху капіталу й інших чинників виробництва; 3) значне розширення сфери діяльності учасників світогосподарських відносин, які змогли вийти на національний, багатонаціональний, міжнародний рівні; 4) ідеологічна єдність поглядів Заходу та Сходу на ринкову систему господарювання, результатом якої став перехід постсоціалістичних країн до ринку.

Вітчизняним підприємствам особливо складно пристосуватися до нових умов, що пояснюється недостатньо розвинутими ринковими відносинами в Україні, орієнтацією на поточний, а не на перспективний стан підприємства, складністю довгострокового та стратегічного планування, недосконалістю методів врахування впливу оточуючого середовища. В умовах невизначеності й мінливості політичних, економічних та соціальних факторів система управління підприємством також зазнає глибоких змін, що вимагає застосування принципово нових концептуальних і методологічних положень, удосконаленого механізму управління та відповідного інструментарію. У результаті еволюції теорії управління та необхідності адаптації закордонних та вітчизняних підприємств до зовнішніх змін з'явився стратегічний менеджмент як окрема підсистема управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дослідження стратегічного розвитку підприємств та впровадження стратегічного менеджменту як підсистеми управління досліджувалися в працях закордонних та вітчизняних вчених: І.Ансоффа, А.Бандуріна, О.Віханського, А.Зуб, Б.Карлоффа, З.Шершньової та багатьох інших. Водночас існує різноспрямованість наукових поглядів на передумови виникнення стратегічного менеджменту та недостатньо розкрито особливості його становлення і розвитку в Україні.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування передумов становлення стратегічного менеджменту як окремого самостійного напрямку управління, визначення його особливостей на вітчизняних підприємствах.

Викладення основного матеріалу дослідження. В економічній літературі відсутнє єдине загальноприйняте поняття управління. Існує багато найрізноманітніших визначень і характеристик [1, С. 9]. Найбільш поширеними є два підходи: 1) управління як управлінська діяльність, що виходить з позиції, інтересів, цілей та завдань керуючого до керованого. Управлінська діяльність є відношенням суб'єкта до об'єкта управління, який конкретно заданий; 2) управління як процес, зміст якого можна з'ясувати за допомогою характеристик процесу управління, при цьому досліджуються особливості процесу,

послідовність його етапів і т.д. За такого підходу управління розглядається незалежно від характеристик об'єкта та суб'єкта.

Специфіка двох змістів поняття «управління» найяскравіше проявляється під час прийняття рішення. Коли управління розглядається як процес, прийняття рішення є лише вибором одного з можливих варіантів, і тим самим зменшується невизначеність системи. Кожен з варіантів є оптимальним за своїм критерієм. Коли ж управління розглядається як управлінська діяльність, суб'єкт управління розробляє критерії для оцінки та мету. Тому управління як діяльність представляє собою значно ширше поняття, ніж управління як процес, оскільки включає в себе інформаційне забезпечення управління, а також приймання, обробку та передачу інформації [1, С. 14].

Найважливішою передумовою трансформації управління в цілому та виникнення корпоративного менеджменту, зокрема, стали ринкові умови господарювання, які вимагали принципово нових підходів до управління, відмінних від методів керівництва у планово-директивній економіці. На різних етапах розвитку економіки України виникали визначені протиріччя та складності в системах управління підприємством (або – корпоративного менеджменту в сучасному розумінні). Характеристику етапів розвитку корпоративного менеджменту в контексті трансформації економіки незалежної України наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи становлення корпоративного менеджменту в Україні*

№ з/п	Часові межі етапу	Характеристика стану корпоративного менеджменту на визначених етапах
1	До 1987 р.	Централізовані методи управління підприємствами показали свою неадекватність, що вимагало пошуку більш ефективної інструментарію управління. Корпоративність як система управління ототожнювалась з верхнім партійним ешелоном влади. Виникли перші підприємці, які відчували брак знань в галузі управління та діяли у недосконалому нормативно-правовому полі, що регламентувало підприємницьку діяльність
2	1987–1991 рр.	Виникли перші паростки корпоративного середовища (в основному, на основі грошових накопичень колишніх партійно-номенклатурних працівників), з'явився і почав розвиватися банківський та страховий капітал
3	1991–1994 рр.	Процеси приватизації сприяли виникненню колективної та приватної форм власності, управління якими здійснювалося на підставі застарілих радянських інструментів та методів, що часто призводило до банкрутства. Відчуження більшості населення від активних процесів участі в управлінні власністю, брак знань сформували негативне відношення до процесів реформування економіки. Водночас стали доступними закордонні праці з управління, більшість з яких наводили методики менеджменту в інформаційно-описовому стилі, які було складно реалізувати для вітчизняних підприємств
4	1994 – до сьогодні	Прийняття низки Законів, що регламентують підприємницьку діяльність. Активно формується ринкова інфраструктура. Активізація діяльності закордонних компаній в Україні. Перерозподіл власності, зростання тіньового капіталу. Продовження пошуку нових, більш ефективних методів управління. Необхідність розробки стратегії підприємств у динамічному зовнішньому середовищі

* узагальнено на підставі [2, 3]

В основу розвитку стратегічного планування та стратегічного менеджменту покладена теза про підприємство як відкриту систему, яка підлягає постійному впливу з боку зовнішнього середовища, що потребує нівелювання його загроз та використання сильних сторін для розробки довгострокового плану. Дійсно, стратегічний менеджмент виник в результаті необхідності підприємств у довгостроковому плануванні, оскільки підприємства не могли вже обмежуватися виключно оперативним плануванням та функціональним менеджментом. Для потреб розвитку та виживання в сучасному глобалізованому світі підприємствам необхідно було врахувати вплив зовнішнього середовища. Дослідження методів врахування такого впливу і обумовило появу стратегічного менеджменту як самостійного напрямку наукового дослідження. Етапи становлення стратегічного менеджменту та характеристика його особливостей на виділених етапах наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Етапи становлення стратегічного менеджменту як самостійного напрямку наукового дослідження*

Назва етапу	Часові межі етапу	Характеристика процесів становлення та розвитку стратегічного менеджменту на визначеному етапі	Авторський коментар
Бюджетування і контроль	Перша чверть ХХст.	Зовнішнє і внутрішнє середовище є відносно стабільним, існуючі умови функціонування підприємства в майбутньому не зміняться	На цьому етапі будь-яка зміна умов господарювання розглядається як перепона, що усувається на підставі минулого досвіду
Довгострокове планування	1950-і роки	Акцент спрямований на виявлення поточних змін визначених економічних показників та екстраполяції виявлених тенденцій	Зміни зовнішнього середовища не завжди можна передбачити застосуванням методу екстраполяції існуючих тенденцій
Стратегічне планування	Кінець 1960-х рр. – початок 1970-х рр.	Виявляє динаміку зміни не лише підприємства, але і середовища його функціонування	Нестабільність середовища розглядається як вирішальний фактор планування. Таке планування базується на сильних та слабких сторонах підприємства, враховуючи сприятливі зміни зовнішнього середовища та загрози з боку конкурентів
Стратегічний менеджмент	Початок 1970-х рр.	Близький до стратегічного планування, оскільки орієнтується на зміни зовнішнього середовища. Однак, на відміну від попереднього етапу, зовнішнє середовище не є обмежувальним фактором для розвитку підприємства, а передбачає використання сильних можливостей оточення	Методи стратегічного менеджменту досить різноманітні, що вимагає високої кваліфікації управлінського персоналу при виборі інструментарію прийняття рішень

*Складено на підставі [4, 5, 6]

Як видно з таблиці 2, основою виникнення стратегічного менеджменту підприємств є стратегічне планування. В свою чергу, чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування, досить детально описані в [6, С 17]. Вони є такими: 1) зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності; 2) науково-технічний прогрес; 3) розвиток зв'язків з іншими організаціями; 4) зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення; 5) розвиток методології та інструментарію планування; 6) наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів; 7) лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Більш точна дата виникнення стратегічного управління вказана в [5]: стратегічний менеджмент з'явився у 1973 р., коли в США відбулась перша наукова конференція, присвячена питанням стратегічного управління.

Таким чином, передумовами виникнення стратегічного менеджменту є такі:

- 1) неефективність існуючих методів управління, що базуються виключно на управлінні внутрішнім середовищем підприємства;
- 2) науково-технічний прогрес, що вимагає нового інструментарію до управління підприємством, в тому числі методів роботи з великими обсягами неструктурованої інформації;
- 3) зсув акценту з аналізу та контролю минулого на аналіз та контроль майбутнього;

- 4) підвищення гнучкості підприємства, необхідність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- 5) зростання конкуренції на ринках, що визначає потребу підприємств у довгостроковій стратегії розвитку його діяльності;
- 6) ускладнення систем управління, що вимагає їхньої внутрішньої координації.

Виникнення і розвиток стратегічного менеджменту вимагають уточнення його теоретичних основ, зокрема дослідження дефініції «стратегічний менеджмент». В основу цієї дефініції покладено поняття стратегії, яке є одним з найбільш розповсюджених в теорії та практиці управління. В науковій літературі розрізняють декілька підходів до поняття стратегії:

- 1) стратегія як мистецтво управління, набір правил прийняття рішень [7];
- 2) стратегія як план управління підприємством, орієнтований на майбутнє [8];
- 3) стратегія як певний порядок дій, орієнтованих на досягнення мети підприємства [9].

Зокрема, К.А. Мамонов під стратегією розуміє «комплексну управлінську модель», спрямовану на розвиток підприємства в майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища [10, С. 7]. Але автором не уточнено зміст запропонованої комплексної управлінської моделі. М.Туленков стверджує, що стратегія – встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [11]. Вважаємо, норми, орієнтири та способи діяльності підприємства, перераховані у визначенні, потребують уточнення.

В контексті нашого дослідження доцільно вести мову про фінансову стратегію. За І.Бланком, це система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і найбільш ефективних шляхів її досягнення [12]. Потреба в розробці стратегії виникає тоді, коли потрібно прийняти рішення. Як відомо, можливість приймати різні варіанти рішення характерні для всіх галузей управління та організації. Наявність багатьох альтернативних рішень одночасно спрощує та ускладнює розробку стратегії. Тобто, стратегія – це лінія поведінки системи.

Розробка стратегії неможлива, доки не сформульовано альтернативи, що розглядаються як способи досягнення мети. Альтернативи співпадають з можливими варіантами стратегії [13].

Оцінка теоретичних підходів до поняття «стратегія» дозволяє зробити висновок про неоднозначність її трактування. Погляди науковців збігаються в тому, що це довгостроковий план дій, спрямований на покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Вважаємо, що найдоцільніше під час трактування стратегії застосовувати комплексний підхід, що дозволяє об'єднати існуючі підходи. Виходячи з цього, під стратегією будемо розуміти: систему цілей, завдань підприємства та оптимальних шляхів їх досягнення, що враховує зовнішні та внутрішні загрози середовища і дозволяє сформулювати певне управлінське рішення.

Різнострахованість підходів до тлумачення стратегії визначає і неоднозначність трактування стратегічного управління. Найбільш повне його визначення представлено З.М. Шершньовою: це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дають змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір») [6, С 25–26]. Інші науковці – В.М. Порожня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко визначають стратегічне управління як таке, що спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяє добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [5]. І.М. Кобушко та І.Д. Скляр визначають стратегічне управління як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [14].

Всі трактування стратегічного менеджменту об'єднують такі спільні елементи: наявність впливу зовнішнього середовища, що вимагає розробки відповідних стратегій; реалізація запропонованих стратегій сприятиме досягненню цілей підприємства; орієнтація стратегій на тривалий часовий інтервал. На наш погляд, різне трактування стратегічного менеджменту в економічній та фінансовій літературі викликано наявністю різнопланових підходів, взятих в основу його тлумачення. На основі опрацьованої літератури було узагальнено підходи до визначення стратегічного менеджменту, що знайшло відображення в таблиці 3.

Таблиця 3

Узагальнені підходи до стратегічного менеджменту*

Назва підходу	Сутність підходу	Приблизники підходу
1	2	3

Аналітичний (аналіз оточення)	Визначає стратегічний менеджмент як процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості із загрозами та сприятливими можливостями, які надаються зовнішнім оточенням	А.Роув, Д.Шендел, К.Хаттен
Ресурсний (підхід «мета-засоби»)	Визначає стратегічний менеджмент як напрям в теорії прийняття рішень, націлений на розвиток ефективної стратегії для сприяння у досягненні корпоративних цілей	У.Глук, Л.Джаух, А.Томпсон, А.Стрікленд
Плановий підхід	Стратегічний менеджмент – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей	А.Томпсон, А.Стрікленд
Процесний підхід	Набір рішень та дій з формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягнути цілей організації	Дж.Пірс, Р.Робертсон
Діяльнісний	Акцентує увагу на послідовності дій для здійснення стратегічного управління	Г.Джонсон, К.Скулз,
Кадровий	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам з боку оточення та дозволяють досягнути конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати та досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі	О.С. Віханський
Системний	Є підсистемою менеджменту організації, що виконує велику кількість завдань щодо стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю реалізації стратегії організації	В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко

*Узагальнено на підставі [4, 15, 5, 6]

Більш глибоке розуміння сутності стратегічного менеджменту можна отримати шляхом його порівняння з оперативним. Це надасть можливість виділити характерні особливості стратегічного менеджменту як самостійної підсистеми управління (табл. 4).

Таблиця 4

Відмінності оперативного та стратегічного менеджменту

№ з/п	Ознака порівняння	Оперативний менеджмент	Стратегічний менеджмент
1	Рівень розробки та прийняття рішень	Рішення приймаються на всіх рівнях управління	Рішення приймаються на верхньому та середньому рівнях
2	Безперервність процесу планування	Зосередження на чітко визначених проблемах короткострокового характеру	Зосередження на проблемах, які характеризуються невизначеністю вихідних параметрів та граничних умов
3	Кількість альтернатив вирішення проблем	Як правило, проблеми є більш структурованими, що зменшує кількість альтернатив прийняття рішень та не пов'язано з великими затратами коштів та часу	На ранніх етапах стратегічного планування необхідно сформулювати максимальну кількість альтернатив вирішення проблеми, що пов'язано із значними затратами часу та ресурсів
4	Обсяг інформації, необхідний для прийняття рішень	Процес збору інформації формалізований, якість та достовірність даних легко проконтролювати	Оперує великими масивами інформації, з різних джерел. Процес збору вихідних даних досить складний та неконтрольований
5	Часовий інтервал	Розрахований на коротко- та середньостроковий період часу	Розрахований на довгостроковий період часу
6	Ступінь деталізації	Оперативні рішення є	Стратегія є менш деталізованою,

	управлінських рішень	деталізованими та докладними, є елементом виконання стратегії	ніж оперативне прийняття рішень
7	Персонал підприємства	Управління здійснюється середнім та нижчим персоналом підприємства. Затрати на заробітну плату є незначними	Задіяний вищий рівень управління підприємством, часто залучаються сторонні спеціалісти. Затрати на людські ресурси є значними
8	Вимоги до контролю	Наслідки оперативних рішень досить легко оцінити	Наслідки стратегічних рішень можна оцінити в майбутньому
9	Інтереси стейкхолдерів	Оперативне управління може орієнтуватись на локальні цілі окремих працівників	Стратегічні рішення підпорядковані корпоративним цілям
10	Ступінь ризику	Ризик є незначним	Ризик є високим
11	Мета	Одержання максимального прибутку	Побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів в довгостроковій перспективі
12	Вплив зовнішнього середовища	Впливом зовнішнього середовища на підприємство можна знехтувати	Підприємство досліджується як відкрита соціально-економічна система
13	Пріоритетна функція	Планування	Аналіз
14	Ставлення до інновацій	Нейтральне	Позитивне

* узагальнено за даними [6, 4, 5]

Таким чином, стратегічний менеджмент відрізняється від оперативного низкою зазначених вище ознак, що надає можливість виділити такі його особливості:

- 1) орієнтація на одночасне врахування можливостей зовнішнього середовища під час організації управління (як позитивних, так і негативних) та врахування внутрішнього потенціалу підприємства. В контексті стратегічного менеджменту використовують поняття стратегічного потенціалу підприємства;
- 2) оперує власною методологією, в якій часто інтегруються різноманітні прийоми та способи наукових досліджень;
- 3) інформаційне забезпечення стратегічного управління є складним і неструктурованим;
- 4) управлінські рішення формуються, в основному, вищим ешелонам управлінського персоналу, вимоги до професійних якостей якого є високими;
- 5) ефект від прийнятих управлінських рішень можна спостерігати в майбутньому, що надає можливість зосередитися на прогностичній функції управління.

В літературі досить часто ототожнюються довгострокове та стратегічне управління. Однак ці поняття є різними. Як правило, довгострокове управління пов'язують зі стабільним середовищем, що надає можливість екстраполювати отримані дані на майбутнє. Однак в умовах динамізму зовнішнього середовища довгострокове планування є недоцільним. За довгострокового управління головними критеріями ефективності управління є рентабельність та прибутковість. Для стратегічного управління метою є використання сильних сторін підприємства, компенсація слабкостей, врахування переваг та загроз, обумовлених зовнішнім середовищем.

Науковці В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко виділяють низку ознак, за якими слід розрізняти довгострокове та стратегічне управління: основна мета управління, спосіб її досягнення, погляд на персонал (за стратегічного управління йому надається найважливіше значення); врахування фактору часу [5]. Вважаємо, що ототожнення наведених вище видів управління є недоцільним, оскільки в основу їх виділення покладено різні ознаки класифікації управління: за часовою ознакою або горизонтом планування управління може бути довгостроковим; за цільовою функцією – стратегічним.

Для вітчизняних підприємств впровадження стратегічного менеджменту як нового напрямку управління, пов'язано з низкою невирішених проблем.

По-перше, недостатність досвіду у керівників підприємств під час формування цілей та завдань довгострокової стратегії підприємства.

По-друге, складність при врахуванні факторів впливу зовнішнього середовища. Це частково пояснюється недосконалістю методів та інструментів стратегічного менеджменту.

По-третє, дефіцит фахівців у галузі стратегічного планування та менеджменту.

По-четверте, різноспрямованість підходів до стратегічного менеджменту для підприємств різних організаційно-правових форм господарювання та різних сфер діяльності. Стандартизація підходів та методик до управління є майже неможливою, оскільки значна кількість факторів визначає особливості управління кожним конкретно визначеним підприємством.

По-п'яте, складність роботи з великими масивами інформації, які впливають на прийняття управлінських рішень та вибір альтернатив під час формування стратегії.

Вирішення визначених вище проблем сприятиме удосконаленню фінансового менеджменту підприємств шляхом покращення фінансових результатів їх діяльності та зростання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічний менеджмент виник у результаті необхідності підприємств у довгостроковому плануванні, оскільки підприємства не могли вже обмежуватися виключно оперативним плануванням та функціональним менеджментом. Для потреб розвитку та виживання в сучасному глобалізованому світі підприємствам необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища.

Характерні особливості стратегічного менеджменту, виділені в результаті аналізу існуючих підходів до його трактування, – це: орієнтація на врахування можливостей зовнішнього середовища та внутрішній потенціал підприємства; специфічна власна методологія; складне інформаційне забезпечення; високі вимоги до професійних якостей управлінського персоналу; акцент на прогностичній функції управління.

В статті виділено низку проблем, пов'язаних з недостатнім кадровим, методологічним та інформаційним забезпеченням реалізації стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Перспективами подальших наукових досліджень є оцінка складових елементів системи стратегічного менеджменту підприємств.

Список використаної літератури:

1. *Николов И.* Кибернетика и экономика / *И.Николов.* – М. : Изд-во «Экономика», 1974. – 184 с.
2. *Бандурин А.В.* Финансовая стратегия корпорации / *А.В. Бандурин, В.А. Гуржиев, Р.З. Нургалиев.* – М. : Типография «Алмаз», 1998.
3. *Фатхутдинов Р.А.* Организация производства : учебник / *Р.А. Фатхутдинов.* – М. : ИНФРА-М, 2000. – 672 с.
4. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. для вузов / *А.Т. Зуб.* – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
5. *Порохня В.М.* Стратегічне управління / *В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко* : навч. посібник. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
6. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління : підручник / *З.Шершньова.* — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление ; пер. с англ. / *И.Ансофф.* – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
8. *Минцберг Г.* Стратегический процесс ; пер. с англ. / *Г.Минцберг, Дж.Куинн* ; под ред. *Ю.Каптуревского.* – СПб : Питер, 2001. – 688 с.
9. *Карлофф Б.* Деловая стратегия ; пер. с англ. / *Б.Карлофф.* – М. : Инфра-М, 2002. – 347 с.
10. *Мамонов К.А.* Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит» / *К.А. Мамонов.* – Харків : ХНАМГ, 2008. – 56 с.
11. *Туленков Н.* Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / *Н.Туленков* // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–107.
12. *Бланк И.А.* Словарь-справочник финансового менеджера / *И.А. Бланк.* – К. : Ника-Центр, 1998. – 480 с.
13. *Стефанов Н.* Общественные науки и социальная технология / *Н.Стефанов.* – М. : Изд-во «Прогресс», 1976. – С. 170.
14. Стратегічне управління: конспект лекцій ; укладачі: *І.М. Кобушко, І.Д. Скляр.* – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.
15. *Виханский О.С.* Стратегическое управление / *О.С. Виханский.* – М., 1997.

САУХ Ірина Василівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри обліку і аудиту Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

–стратегічний менеджмент та стратегічний аналіз підприємств.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2014

