

Історичний аналіз розвитку системи стратегічного управління та її облікового забезпечення

Обґрунтовано необхідність аналізу історичного розвитку системи стратегічного управління та її облікового забезпечення. Проаналізовано особливості виникнення поняття «стратегія» та порядок його використання в економічній науці. Виокремлено етапи (фази) процесу формування стратегічного управління та роль облікової системи в них (фінансове планування (бюджетування); прогнозне стратегічне планування; зовнішньо-орієнтоване стратегічне планування; комплексне стратегічне управління). Встановлено, що сучасна концепція стратегічного управління сформувалася в середині 1980-х рр. шляхом злиття стратегічного планування в компаніях з системою їх менеджменту. Визначено пріоритетність ролі ускладнення зовнішнього середовища діяльності підприємств в умовах глобалізації світової економіки в процесі трансформації системи стратегічного управління на них. Обґрунтовано доцільність використання вимог суб'єктів здійснення стратегічного контролю до облікової інформації як одного з напрямів розвитку облікового забезпечення стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління; стратегічне планування; облікове забезпечення стратегічного управління; стратегічні активи.

Актуальність дослідження та постановка проблеми. Стратегічне управління як мультидисциплінарна сфера досліджень, що пов'язана зі здійсненням аналізу, процесом прийняття рішень та яка передбачає врахування культурних, ціннісних та світоглядних аспектів діяльності підприємств для встановлення цілей та управління процесом їх досягнення, історично сформувалася під впливом значної кількості різних видів факторів. Для більш глибокого розуміння сучасної концепції стратегічного управління необхідно проаналізувати історичні засади її розвитку, визначити фактори, які відіграли визначальну роль у формуванні її сучасного стану, що дозволить прискорити адаптацію облікової системи підприємства відповідно до потреб суб'єктів стратегічного управління. Зокрема, окремої уваги потребує аналіз особливостей ролі облікової системи підприємства в процесі формування сучасної концепції стратегічного управління, що дозволить сформувати подальші напрями для її удосконалення як засобу інформаційної підтримки процесу прийняття стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питанням обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління присвячені праці З.Л. Бандури, М.В. Болдуєва, Р.Ф. Бруханського, Б.І. Валуєва, С.Ф. Голова, З.В. Гуцайлюка, С.В. Гушка, Н.Ю. Єршової, І.І. Криштопи, О.П. Кундрі-Висоцької, С.Ф. Легенчука, М.С. Пушкаря, В.З. Семанюк, Л.В. Семенюк, А.В. Шайкана, О.І. Пилипенка, В.С. Рудницького, В.Р. Шевчук та ін.

Формулювання мети статті. Основним завданням статті є аналіз особливостей історичного розвитку концепції стратегічного менеджменту та визначення ролі облікової системи на кожному з етапів такого розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження. Незважаючи на існуючу назву «стратегічне управління», яке має давньогрецьке походження (від грецького «strategos» – мистецтво про загальне), а також використання цього поняття першими теоретиками ведення військових дій (Еней, Перікл, Сунь Цзи (близько 2500 років тому), фон Клаузевіц (близько 200 років тому)), така концепція почала розвиватися лише на початку ХХ століття, зокрема, завдяки появі перших теоретичних обґрунтувань системи управління Ф.Тейлором та А.Файолем. Зокрема, останній на основі свого практичного досвіду роботи у французькій видобувній компанії у 1916 р. вперше заявив, що ефективність діяльності підприємства залежить від побудови системи планування його діяльністю [10, с. 6], в результаті чого значна кількість інструментів стратегічного менеджменту базується на засадах, закладених А.Файолем. Першими ж, хто безпосередньо використав поняття «стратегія» в економічній літературі, були Дж. Фон Нейман і О.Моргенштерн (1947 р.), які використовували цю концепцію при розробці теорії ігор, а вже у 1950-х рр. в дослідженнях американських шкіл з бізнес-адміністрування почало використовуватись аналогічне за змістом поняття «бізнес-політика».

На сьогодні значна кількість зарубіжних дослідників виризняє основні етапи (фази) процесу формування стратегічного управління (Д.Аакер [1, с. 28], А.Дреджер [5, с. 1–4], К.В. Роні [10, с. 6–15]; Ф.В. Глюк, С.П. Кауфман, А.С. Уаллек [6, с. 154–157] та ін.), які характеризують його розвиток з

моменту виникнення і до формування його сучасного стану, в розрізі яких можна встановити роль, яку на кожному з них відіграла облікова система (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи (фази) процесу формування стратегічного управління та роль облікової системи в них

№ з/п	Етап	Період	Основні цілі	Форма реалізації цілей, методи	Роль облікової системи
I	Фінансове планування (бюджетування)	Початок XX століття – сер. 40-х рр. XX ст.	Формування бюджетів	Річні бюджети функціонального спрямування, план-фактний аналіз	Надання інформації про доходи, витрати, та темпи росту прибутку
II	Прогнозне стратегічне планування	Сер. 40-х рр. – 60-ті рр. XX ст.	Передбачення майбутнього	Довгострокові бюджети, GAP-аналіз, статичний розподіл ресурсів, портфельний аналіз, лінійне програмування, теорія масового обслуговування, комп'ютерне симулювання	Надання інформації для формування довгострокових бюджетів, розвиток методик калькулювання
III	Зовнішньо-орієнтоване стратегічне планування	60-ті рр. – 80-ті рр. XX ст.	Формування стратегічного бачення	Стратегічні альтернативи, стратегічні бізнес-одиниці, ситуаційний аналіз, конкурентна оцінка, динамічний розподіл ресурсів, SWOT-аналіз	Надання інформації для формування стратегічних альтернатив
IV	Комплексне стратегічне управління	Кінець 80-х рр. XX ст. і до нашого часу	Формування майбутнього підприємства	Стратегічна концепція розвитку підприємства, побудована на основі стратегічного мислення та з врахуванням стратегічної орієнтації, спрямована на створення вартості, стратегічний контроль	Надання інформації для стратегічного управління процесом створення вартості

I етап «Фінансове планування (бюджетування)». Аналіз практики діяльності підприємств щодо складання планів та бюджетів на початку XX століття в США дозволяє констатувати, що вона розвивалася на рівні мистецтва, тобто без належного теоретичного обґрунтування її здійснення. Зазвичай, менеджерами формувалися короткострокові плани та бюджети (до 1 року) на основі формального та ринкового аналізу, які мали конкретне функціональне спрямування. Зокрема, прогнозувалися доходи, витрати і потреби у капіталі, а основною метою побудови стратегії компанії були темпи зростання прибутку, які залежали від цих показників. Управління підприємствами із використанням бюджетів базувалось на припущенні, що минуле повторює майбутнє, тому важливу роль у формуванні бюджетів займали ретроспективні облікові дані. Визначальне місце для реалізації бюджетів відігравав оперативний контроль.

II етап «Прогнозне стратегічне планування». Після завершення другої світової війни у середині 40-х рр. XX-го століття відбувається зародження нового етапу – прогнозного стратегічного планування, що частково було викликано активним застосуванням напрацювань у сфері здійснення військових дій (щодо розробки стратегії, вирішення оперативних завдань, ефективного використання ресурсів) у практичну діяльність підприємств, а також приділенню значної уваги американських вчених (І. Ансофф, Б.І. Гетц, Ф. Селзнік, П. Друкер, А. Чендлер та ін.) питанням підвищення ефективності управління в корпораціях. Підхід до реалізації стратегії на цьому етапі відрізнявся розробкою довгострокових планів, на реалізацію яких найбільше впливали політичні, економічні та соціальні фактори, для прогнозування впливу яких використовувався аналіз трендів, регресійні моделі, портфельний аналіз, імітаційне моделювання тощо. Хоча такий підхід не дозволяв повною мірою передбачити порядок реалізації стратегії компанії, однак він забезпечував аналіз довгострокових тенденцій та встановлення цілей, значно покращував ефективність прийняття управлінських рішень та процес статичного розподілу їх ресурсів (орієнтованого на поточні можливості).

Починаючи з кінця 1950-х рр., в більшості американських корпорацій було створено планові відділи, які займались довгостроковим плануванням, орієнтованим на передбачення майбутнього їх діяльності щодо впорядкованого статичного розподілу ресурсів. Вони дозволяли інтегрувати зусилля функціональних складових корпорації для досягнення її стратегічних цілей. В основу їх діяльності покладалася військова концепція «Планування, програмування та бюджетування», що передбачала трьохетапну розробку деталізованих бюджетів на основі формальних методологій планування, що дозволяла ефективно реалізувати бюджети корпорацій, виступаючи інструментом їх стратегічного

розвитку. Для формування таких бюджетів використовувалася така інформація з системи обліку: річна та квартальна фінансова звітність за різні роки; примітки до неї; інформація про значущі зміни в обліковій політиці за ці ж періоди; інформація щодо розподілу витрат з підсистеми управлінського обліку. Причиною виокремлення спеціалізованих планових відділів стало зростання розмірів компаній, збільшення кількості продуктів, що випускалися, та кількості ринків, на яких мала виходити компанія, а ефективне виконання такої діяльності вже було не під силу одному менеджеру, який з безпосереднього виконавця перетворювався на координатора планової роботи.

III етап «Зовнішньо-орієнтоване стратегічне планування». З початку 1960-х рр. завдяки працям І.Ансоффа, П.Друкера та А.Чендлера стратегічне планування набуває більш переконливого наукового обґрунтування, встановлюється його зв'язок з організаційною структурою підприємств, що дозволяє сформувати науково-обґрунтовані шляхи для подальшого розвитку практики стратегічного планування в американських корпораціях. Стратегічне планування оформлюється в окремий напрям управлінської науки, що сприяє його значній популяризації як прогресивного управлінського інструменту. Іншим фактором, що сприяв розвитку стратегічного планування на основі застосування традиційних інструментів, був післявоєнний динамічний розвиток економіки США, який відбувався на тлі все меншої передбачуваності (нестабільності) майбутнього підприємств. Внаслідок цього в більшості великих американських корпорацій впроваджувались інструменти стратегічного або довгострокового планування, що дозволяли сформулювати стратегічне бачення її розвитку.

Нова система стратегічного планування відкидала екстраполяцію минулого як єдиний можливий варіант передбачення майбутнього, внаслідок чого обов'язковою необхідністю було проведення стратегічних коригувань на основі передбачення впливу різних видів внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть мати стратегічне значення. Тому відмінністю цього етапу від попереднього є бажання менеджменту не лише передбачити або спрогнозувати можливі зміни діяльності своєї компанії, а необхідність розуміння сутності ринкових явищ (факторів), що можуть призвести до таких змін. Тобто основним об'єктом вивчення для формування і реалізації стратегії стає зовнішнє середовище компанії, а внутрішнє середовище компанії розподіляється на стратегічні бізнес-одиниці, тобто певні структури, які є достатньо великими та однорідними, щоб можна було здійснювати контроль над факторами, що впливають на їх функціонування (власне середовище стратегічної бізнес-одиниці). В цьому контексті виникла потреба в обліковому відображенні нематеріальних ресурсів, які показують значення компанії в її ринковому середовищі (клієнтський капітал [3]), та інших видів активів (екологічних, соціальних [2]), що відображають взаємодію компанії з її середовищем, а також в розвитку підсистеми управлінського обліку, яка б дозволяла забезпечити надання необхідної інформації в розрізі стратегічних бізнес-одиниць та різних стратегічних альтернатив.

На цьому етапі розвитку стратегічного планування дослідники починають все більшу увагу приділяти особливостям формування і трансформації зовнішнього середовища підприємств, яке хоча і було ще достатньо передбачуваним, однак, все ж таки вже ставало все більш складним і нестабільним внаслідок прискорення темпів змін у межах фірм і прискорення застосування науки і техніки в управлінській діяльності (за І.Ансоффом). Як наслідок, широкого використання набули SWOT-аналіз, ситуаційний аналіз, конкурентна оцінка, оцінка стратегічних альтернатив та ін., а окремі методи стратегічного планування, використовувані в попередні періоди, на думку А.Дреджера [5, с. 5–9], були уточнені відповідно до вимог більш складного середовища (крива досвіду, життєвий цикл продукту, портфоліо методів планування, вибір стратегії продукту/ринку). Необхідність таких новацій та уточнень була зумовлена необхідністю передбачати зміни, що відбуваються в середовищі, використовувати нові можливості, і вчасно вживати заходів для уникнення загроз і прийняття ефективних рішень в умовах наростаючої невизначеності майбутнього. Ускладнення зовнішнього середовища призвело до необхідності формування менеджментом не однієї стратегії, а набору альтернативних стратегій (різні ступені ризику, різні цілі), серед яких вище керівництво мало здійснити вибір, що значно ускладнило процес стратегічного управління та перенесло відповідальність за стратегічний розвиток з плановиків та менеджменту на суб'єктів здійснення такого вибору.

У результаті економічні потрясіння, викликані веденням США війни у В'єтнамі (1964–1973 рр.), та енергетична криза в арабських країнах (1974–1975 рр.), що, в свою чергу, призвели до виникнення світової економічної та політичної криз, зумовили необхідність розробки нової, більш комплексної концепції стратегічного планування, яка б дозволяла не лише забезпечувати динамічний розподіл наявних у підприємства ресурсів (з врахуванням перспективних можливостей), а й забезпечувати стратегічне створення вартості. Актуальність такого шляху розвитку підтверджував значний критицизм концепції стратегічного планування з боку вчених наприкінці 1970-х – на початку 1980-х рр. та поступове скорочення витрат на функціонування відділів планування по всьому світі. При цьому інтерес дослідників як до окремої сфери наукових знань ні скільки не зменшується, а навпаки, ще більше зростає в контексті виникнення нових проблем і завдань, які потребують вирішення в умовах наростання

динаміки світової економіки, свідченням чого було створення у 1980 р. першого спеціалізованого журналу «Strategic Management Journal», в якому почали розкриватися нові наукові розробки та досягнення в сфері стратегічного управління.

IV етап «Комплексне стратегічне управління». Останній етап, що розпочався з середини 1980-х рр. і продовжується до нашого часу, характеризується повним злиттям стратегічного планування в компаніях з системою їх менеджменту, що поступово призвело до виокремлення підсистеми стратегічного управління і дозволило ув'язати між собою процес розробки та реалізації стратегії з процесом прийняття оперативних і тактичних рішень та створити необхідні передумови для такої комбінації ресурсів компанії, що дозволить досягти конкурентних переваг.

На думку Ф.В. Глюка, С.П. Кауфмана та А.С. Уаллека, така ув'язка здійснюється за допомогою трьох механізмів: 1) структура планування, яка перекриває організаційні кордони та полегшує прийняття стратегічних рішень щодо груп клієнтів та ресурсів; 2) процес планування, який стимулює підприємницьке мислення; 3) корпоративна система цінностей, яка посилює прихильність менеджерів до стратегії компанії [6, с. 154-157]. Як наслідок, поступова увага системи стратегічного управління була перенесена з розробки окремих стратегій (наприклад, за різними видами продукції) до створення загальної місії та бачення компанії в майбутньому, аналізу клієнтів, ринків та можливостей фірми, що в цілому дозволило говорити про формування стратегічного мислення, на основі якого має відбуватися формування майбутнього підприємства.

На думку Р.Д. Стейсі, наявність стратегічного мислення у всіх учасників процесу стратегічного управління, що забезпечує системність поглядів щодо його реалізації на підприємстві, створює передумови для того, щоб вони діяли більш ефективно у майбутньому [11, с. 166]. Таким чином, незалежно від рівня запровадження системи стратегічного управління (мікро- або макро-) всі члени компанії розглядають її як інтегровану систему, розуміючи цілі, завдання та особливості її функціонування, та чітко усвідомлюючи своє місце в цій системі в процесі досягнення її цілей і завдань.

Такий процес супроводжується виходом публікацій авторів (М.Портер, Г.Мінцберг, Г.Хамел, Р.Каплан, Д.Нортон, Д.Аакер та ін.), які поступово стають класичними працями в сфері стратегічного управління. Як зауважує А.Дреджер [5, с. 21], у цей період у авторів також змінюється підхід до теоретичного обґрунтування стратегічного управління та його завдань, що вже є складною нестабільною концепцією, яка використовується для досягнення цілей компанії, і яка розглядається як набір ресурсів.

Необхідність та можливість формування такої концепції стратегічного управління, що базується на стратегічному мисленні менеджерів, була зумовлена такими факторами: 1) посилення глобальної конкурентної боротьби; 2) поява нових видів товарів та послуг в умовах постіндустріалізації суспільства та інновації економіки; 3) посилення ролі соціальних та екологічних факторів при формуванні стратегії компанії (орієнтація на цілі сталого розвитку); 4) розвиток принципів стратегічного планування, їх наукове обґрунтування та міжнародна стандартизація; 5) швидке і постійне удосконалення техніко-технологічного забезпечення (персональні комп'ютери, спеціалізоване програмне забезпечення для стратегічного планування, інтелектуальні засоби обробки даних, зростання обсягу збирання даних та виникнення засобів їх передачі користувачам, удосконалення комунікаційної взаємодії тощо), що полегшує організаційні аспекти впровадження системи стратегічного менеджменту на підприємстві.

На думку окремих зарубіжних вчених (Р.Грант [7, с. 17], М.А. Хітт, Р.Д. Айрленд, Р.Е. Хоскінсон [8, с. 7], Р.Л. Лінч [9, с. 36]), сучасна концепція стратегічного управління не залишається незмінною, а теж поступово адаптивно еволюціонує з розвитком зовнішнього середовища підприємств та зі зміною фундаментальних умов конкуренції в різних галузях економіки. Так у 2000-х рр. з розвитком і поширенням нової економіки з'являються нові бізнес моделі та технології, що спричинило впровадження стратегічних інновацій, внаслідок чого основним завданням при формуванні стратегії стає одержання не лише стійких конкурентних переваг, а тимчасових переваг, які можуть виникати в конкретних кон'юнктурних обставинах. Вже після закінчення 2000-х рр. зростає значний інтерес до сталого розвитку, соціальної відповідальності та етичних аспектів діяльності підприємств, які мають враховуватися під час формулювання стратегічних цілей та в процесі реалізації їх стратегії. Як наслідок, на сьогодні стратегічні менеджери в умовах інтерналізованих ринків та гіперконкурентної боротьби, що характеризується глобалізацією економіки та швидкоплинністю технологічних змін (наприклад, появи нових форм комунікації), мають підлаштовуватися під нові мінливі умови, змінюючи стиль своєї управлінської поведінки на основі врахування зростаючих викликів, більш гнучкого і швидкого реагування на них, інтеграції з іншими суб'єктами прийняття рішень та застосування інновацій для досягнення встановлених стратегічних цілей як шляхом координації стратегій окремих стратегічних одиниць підприємства, так і загальної стратегії подальшого розвитку.

Як зазначає Д.Аакер, високотурбулентність зовнішнього середовища організації унеможливорює використання циклічного планування, що, в свою чергу, накладає значний відбиток на роль та значення облікової системи у складі системи стратегічного управління. Так, на думку автора, щоб справитися зі

«стратегічними сюрпризами» у вигляді неочікуваних загроз і можливостей, стратегічні рішення мають прийматися швидко і незалежно від циклу планування [1, с. 10]. Для забезпечення ефективної реалізації процесу прийняття стратегічних рішень у високотурбулентному середовищі облікова система, з одного боку, має надавати максимально наближену до ринкового часу інформацію, а з другого – забезпечити зменшення інформаційної невизначеності щодо тих об'єктів, які мають стратегічне значення (стратегічні активи та стратегічні зобов'язання) та забезпечують стратегічну гнучкість (в необхідних розрізах для прийняття швидких і адекватних рішень у відповідь на зовнішні збурення).

Однією з визначальних особливостей формування концепції комплексного стратегічного управління з позиції бухгалтерського обліку є виділення концепції стратегічного контролю як форми управлінського контролю, що використовується для контролю за формуванням і виконанням стратегічних планів та який спрямований на досягнення майбутніх цілей. Тобто, його основним призначенням є безпосередній контроль за стратегією підприємства з метою підтримки існуючих намагань та зусиль щодо виконання поставлених стратегічних цілей шляхом перегляду існуючих стратегій, їх коригування або підтвердження доцільності подальшої реалізації. Основною причиною виникнення та необхідності об'єднання стратегічного контролю є розвиток зовнішнього середовища підприємства, рівень мінливості та непередбачуваності якого протягом декількох останніх десятиліть значно зріс.

На думку А.Дреджера, саме стратегічний контроль підкреслює динаміку стратегічного управління, на відміну від стратегічного планування [5, с. 10], тобто, забезпечуючи необхідність в постійному спостереженні за обраною стратегією під час її реалізації (ідентифікація та аналіз збурень у зовнішньому середовищі, їх оцінка та підготовка упереджувачих дій) та її адаптивне коригування (розробка нового стратегічного плану, здійснення коригуючих заходів) за необхідності. З позиції Г. Мінцберга, Б.Астрельда та Дж.Лемпела [4, с. 68] в останні роки також можна говорити про розширення меж стратегічного контролю за рахунок включення до складу його предмета, окрім запланованих стратегій, також і спонтанних стратегій, які не розроблялись заздалегідь. Це є ще одним підтвердженням наведеної вище тези, що стратегічний контроль є елементом системи стратегічного управління, оскільки в частині контролю за спонтанними стратегіями він вже виходить за межі стратегічного планування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі історичного аналізу розвитку системи стратегічного управління виокремлено етапи (фази) процесу формування стратегічного управління та роль облікової системи в них: фінансове планування (бюджетування); прогнозне стратегічне планування; зовнішньо-орієнтоване стратегічне планування; комплексне стратегічне управління). Основною причиною активного розвитку концепції стратегічного управління з початку 1980-х рр. стало ускладнення конкурентного бізнес-середовища, що проявлялося в його зростаючій нестабільності та все більшій складності передбачення його змін у майбутньому.

Встановлено, що однією з визначальних особливостей формування комплексного стратегічного управління з позиції бухгалтерського обліку є вирішення концепції стратегічного контролю. Для його ефективної реалізації на підприємствах з'являється потреба в наданні обліковою системою інформації відповідного змісту та типу, що в цілому слід розглядати як загальну передумову щодо її подальшого розвитку шляхом:

- уточнення сутності стратегічного контролю та етапів його здійснення;
- виділення видів облікової інформації, необхідної для його ефективної реалізації на підприємствах, та форми її представлення;
- формування напрямів удосконалення облікової системи (на теоретичному, методологічному та організаційному рівнях) з метою забезпечення потреб суб'єктів здійснення стратегічного контролю.

Список використаної літератури:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д.Аакер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Інтегрована звітність підприємств : монографія / В.В. Євдокимов, С.Ф. Легенчук, Д.О. Грицишен, О.М. Баршинікова. – Житомир : ЖДТУ, 2014. – 180 с.
3. Завалій Т.О. Сутність та структура клієнтського капіталу: управлінський аспект / Т.О. Завалій // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2018. – Вип. 2 (40). – С. 19–27.
4. Мінцберг Г. Школи стратегій. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмел ; под общ. ред. Ю.Кантуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 330 с.
5. Drejer A. Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application / A.Drejer. – Greenwood Publishing Group, 2002. – 224 p.
6. Gluck F.W. Strategic management for competitive advantage / F.W. Gluck, S.P. Kaufman, A.S. Walleck // Harvard Business Review. – July-August. – 1980. – P. 154–161.
7. Grant R. Contemporary strategy analysis / R.Grant. – John Wiley & Sons Ltd, 2010. – 499 p.
8. Hitt M.A. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Seventh Edition. / M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson. – Mason : Thomson South-Western, 2007. – 840 p.

9. Lynch R.L. Corporate strategy / R.Lynch. – Pearson Education Limited, 2006. – 830 p.
10. Roney C.W. Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners / C.W. Roney. – Roney : Greenwood Publishing Group, 2004. – 342 p.
11. Stacey R.D. Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations / R.D. Stacey. – Harlow : Pearson Education Limited, 2011. – 536 p.

References:

1. Aaker, D. (2007), *Stratehicheskoe runochnoe upravlenye*, in Bozhuk, S.G. (ed.), Piter, SPb, 496 p.
2. Evdokimov, V.V., Legenchuk, S.F., Gritsyshen, D.O. and Barishnikova, O.M. (2014), *Intehrovana zvitnist pidpriemstv*, ZhSTU, Zhytomyr, 180 p.
3. Zavaliy, T.O. (2018), «Sutnist ta struktura kliientskoho kapitalu: upravlinskyi aspekt», *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, Issue 2 (40), pp. 19–27.
4. Minzberg, G., Alstrand, B. and Lampel, J. (2002), *Shkolu stratehyi. Stratehicheskoe safary: ekskursyia po debriam stratehyi menedzhmenta*, in Kapturevskogo, Ju. (ed.), SPb, Piter, 330 p.
5. Drejer, A. (2002), *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*, Greenwood Publishing Group, 224 p.
6. Gluck, F.W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S. (1980), «Strategic management for competitive advantage», *Harvard Business Review*, pp. 154–161.
7. Grant, R. (2010), *Contemporary strategy analysis*, John Wiley & Sons Ltd, 499 p.
8. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Mason, 840 p.
9. Lynch, R.L. (2006), *Corporate strategy*, Pearson Education Limited, 830 p.
10. Roney, C.W. (2004), *Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners*, Greenwood Publishing Group, 342 p.
11. Stacey, R.D. (2011), *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*, Pearson Education Limited, Harlow, 536 p.

Гринь Вікторія Петрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування Запорізького національного університету.

Наукові інтереси:

- теорія стратегічного управління;
- стратегічний облік;
- облікове забезпечення стратегічного управління.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2019.