

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЯК ОСНОВНА ЧАСТИНА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### STRATEGIC MANAGEMENT, AS THE BASIC PART OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто поняття стратегічного управління. Розкрито реальний стан цієї проблематики. Показано, яким чином стратегічне управління впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Вказано на характеристики менеджменту підприємства та окреслено основні його напрями діяльності у концепції стратегічного управління. Наведено основні принципи стратегічного управління, яких повинен дотримуватися менеджмент підприємства. Розкрито складники стратегічного управління. Розкрито суть однієї з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, а саме методологію розроблення «стратегічних карт» розвитку підприємства. Обговорено застосування стратегічного управління менеджментом підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі. Наведено один із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дає змогу побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, – SWOT-аналіз. Розроблено рекомендації для менеджменту компанії щодо правильного та грамотного підходу до формування стратегічного управління з метою реалізації головної стратегії.

**Ключові слова:** стратегічне управління, менеджмент, аналіз, стратегічна карта, рекомендації, ціль, принципи управління, концепція стратегічного управління.

В статье рассмотрено понятие стратегического управления. Раскрыто реальное

состояние этой проблематики. Показано, каким образом стратегическое управление влияет на конечный результат деятельности предприятия. Указано на характеристики менеджмента предприятия и определены основные его направления деятельности в концепции стратегического управления. Приведены основные принципы стратегического управления, которых должен придерживаться менеджмент предприятия. Раскрыты составляющие стратегического управления. Раскрыта суть одной из новейших методологических концепций стратегического управления предприятием, а именно методология разработки «стратегических карт» развития предприятия. Обсуждено применение стратегического управления менеджментом предприятия в нестабильной внешней среде. Приведен один из самых популярных инструментов стратегического управления, который позволяет построить стратегический баланс и проанализировать возможные стратегии поведения предприятия в рыночной среде, – SWOT-анализ. Разработаны рекомендации для менеджмента компании по правильному и грамотному подходу к формированию стратегического управления с целью реализации главной стратегии.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, менеджмент, анализ, стратегическая карта, рекомендации, цель, принципы управления, концепция стратегического управления.

УДК: 336.025

Киш Л.М.

к.е.н., доцент кафедри моделювання та інформаційних технологій в економіці Вінницький національний аграрний університет

*The article deals with the concept of strategic management and the main approaches to the definition of this concept are given. The real state of this problem is revealed. It is shown how strategic management affects the final result of the enterprise. Specifies the characteristics of enterprise management and outlines its main activities in the concept of strategic management. The main principles of strategic management, which should be followed by the management of the enterprise are given. The components of strategic management are revealed. It is indicated that a complex system for the development of enterprise management strategies under conditions of instability of the environment should consist of four systems: the system of strategic analysis and diagnostics of the level of instability of the environment; systems of reference points of enterprises; system of formation of a strategic set; systems of preparation for realization of the developed strategies and the essence of each of the specified systems is revealed. The essence of one of the latest methodological concepts of strategic management of the enterprise, namely, the methodology of development of "strategic maps" of the enterprise development is revealed. Developed, for clarity and as an example, a strategic map. The use of strategic management of enterprise management in an unstable external environment has been discussed. One of the most popular strategic management tools is presented, which allows you to build a strategic balance, and analyze the possible strategies of enterprise behavior in a market environment – SWOT-analysis. Recommendations for management of the company concerning the correct and competent approach to the formation of strategic management with the purpose of implementing the main strategy have been developed. It is indicated that after analyzing the state of the enterprise, one can choose which way to build strategic management. In order to determine which kind of strategy to choose, one needs to compare internal advantages and weaknesses, as well as external opportunities and threats. Depending on what factors are the benefits formulated recommendations for building a strategy.*

**Key words:** strategic management, management, analysis, strategic map, recommendations, purpose, management principles, strategic management concept.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки підприємства змушені здійснювати свою діяльність у нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим потрібно ще на початку створення компанії чітко визначити основну ціль діяльності і так само чітко встановити шляхи її досягнення та подальшого втримання заданого курсу.

Зрозуміло, що кожне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, але саме стра-

тегічна ціль правильно обрана і забезпечує досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток, не розуміючи, за якими методами, способами, моделями його буде досягнуто.

Не кожен менеджмент підприємства це розуміє, тому у цій статті ми розглянемо стратегічне управління як основну частину менеджменту підприємства.

Необхідно чітко окреслити сутність, складники та принципи стратегічного управління, що дасть змогу сформулювати конкретні рекомендації менедж-

менту компаній. Також у статті окреслимо формування стратегічної карти розвитку підприємства.

Сформульовано чітку проблематику і розглянуто шляхи її вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Провівши аналіз наукових праць із проблеми статті, можна дійти висновку, що вчені зробили значний внесок у її розв'язання. Зокрема, визначили зміст понять «стратегічне управління» та «менеджмент підприємства», запропонували моделі визначення цих понять.

Традиційно першими розробниками теорії стратегічного управління вважаються такі західноєвропейські вчені, як Шендел, Хатте Ф. Котлер.

Проблеми стратегічного управління компанії вивчали відомі вітчизняні та закордонні вчені. Значний внесок у дослідження стратегічного управління зробили: Є.І. Данільова [1], Ю.М. Мельник [4], Л.В. Пан [4], Г.Ю. Гедройц [5] та ін.

Однак в Україні вчені та практики не досить уваги приділяють стратегічному управлінню, зосереджуючи основну увагу на отриманні прибутку й управлінні активами та пасивами компанії.

Тому важливо розглянути це питання та визначити головні цілі підприємства шляхом стратегічного управління менеджментом компанії.

На цьому етапі розвитку менеджменту підприємств аспекти стратегічного управління не досить розроблені, викладення їх має суперечливий характер, є немало розбіжностей серед науковців у розумінні різниці стратегічного управління та поточного менеджменту компанії. Немає чітких напрямів та програм стратегічного менеджменту.

**Постановка завдання.**

Розглянути:

– поняття стратегічного управління та розкрити реальний стан цієї проблематики;

– характеристики менеджменту підприємства та окреслити основні його напрями діяльності у концепції стратегічного управління;

– основні принципи стратегічного управління, яких повинен дотримуватися менеджмент підприємства.

Розкрити:

– складники стратегічного управління;

– суть однієї з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, а саме методологію розроблення «стратегічних карт» розвитку підприємства.

Показати, яким чином стратегічне управління впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Обговорити застосування стратегічного управління менеджментом підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі.

Остаточною метою статті є розроблення рекомендацій для менеджменту компанії щодо правильного та грамотного підходу до формування стратегічного управління з метою реалізації головної стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Протягом останніх років, можна навіть сказати десятиліть, значно змінився підхід до стратегічного управління підприємства. Це спричинено основним чином змінами у світовій економіці та підходами до ведення бізнесу.

Є неоднозначність трактувань у визначенні поняття «стратегічне управління», адже в історичному розвитку відбувалося зміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища компанії на його зовнішнє існування з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у суспільстві. Наявні погляди науковців на зміст поняття «стратегічне управління» показано в табл. 1.

Найбільш повно, на мій погляд, розкриває сутність стратегічного управління компанії комплекс-

Таблиця 1

**Визначення поняття «стратегічне управління підприємства» науковцями**

Автор	Визначення
І. Ансофф	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
Хігінс Дж.М.	Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.
Б. Карлоф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік	Безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Х. Віссема	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.
С.А. Попов	Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії організації.
О.С. Віханський	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.

Джерело: складено на основі [5]

сна характеристика О.С. Віханського, С.А. Попова, А.А. Томпсона та А.Дж. Стріка. Адже саме поєднання підходу до цього поняття вказаними вченими акумулює повноцінне визначення.

Зрозуміло, що основною метою менеджменту є одержання прибутку, але при цьому необхідно застосовувати раціональну систему управління. Саме тому стратегічне управління спрямоване на встановлення, пояснення та досягнення цілі організації із застосуванням найоптимальніших схем.

Основні принципи стратегічного управління [7]:

- Цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату.

- Безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація.

- Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів.

- Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різ-

ного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер.

- Наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

- Циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер.

- Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації.

- Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час



Рис. 1. Схема процесу стратегічного управління

Джерело: складено на основі [7]

планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності).

Гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій: система стратегічного управління має удосконалюватися.

– Результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом.

Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис. 1.

Як можна бачити на рис. 1, стратегії управління мають спільні риси: ціль, вплив зовнішнього середовища, стратегія та способи її виконання, можливість змінити ціль. Зміна цілі не означає кардинальну її відмінність, а лише можливість коригування у процесі стратегічного менеджменту.

Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна складатися з чотирьох систем:

- системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища;
- системи стратегічних орієнтирів підприємств;
- системи формування стратегічного набору;
- системи підготовки до реалізації розроблених стратегій.

Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності повинна забезпечувати систематизований збір, обробку та інтерпретацію інформації, проведення стратегічних досліджень для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і своєчасного пристосування до змін стратегічного середовища підприємств.

Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності складається з 3-х підсистем: підсистеми збору й обробки стратегічної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми методології стратегічних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми стратегічного спостереження за змінами зовнішнього середовища.

Система стратегічних орієнтирів підприємств до свого складу включає підсистему формування або перегляду місії, підсистему розроблення стратегічних цілей, підсистему ранжування стратегічних завдань і передбачає встановлення стратегічних орієнтирів з урахуванням результатів стратегічної діагностики і довгострокових намірів підприємств, що засновується на найбільш повному пов'язанні зовнішніх можливостей із внутрішнім потенціалом підприємств.

Система формування стратегічного набору у своєму складі містить три підсистеми: підсистему

формування стратегій (запланованої частини), підсистему формування адаптивної частини стратегій, підсистему узгодження стратегій і формування стратегічного набору.

Система підготовки до реалізації стратегій є завершальною системою рекомендованої комплексної системи, логічно завершує процес розроблення стратегій у підприємстві і складається з 3-х підсистем: підсистеми розроблення стратегічних планів, програм і проектів; підсистеми розподілу ресурсів і відповідальності; підсистеми створення «стартового майданчика».

Впровадження комплексної системи розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища сприятиме удосконаленню процесу розроблення стратегій у вітчизняних підприємствах, підвищенню обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень, досягненню довгострокових конкурентних переваг, заснованих на стратегічних можливостях і стратегічному потенціалі підприємства.

Менеджмент організації повинен проводити контроль виконання стратегічної стратегії, тобто займатися збором і обробкою інформації про реалізацію стратегії, зіставлення з плановими показниками, виявляти відхилення і, головне, аналізувати причини, що привели до відхилень із метою усунення.

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством є методологія розроблення «стратегічних карт» розвитку підприємства. Карта побудована за ієрархічним принципом. Всі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей [3].

Отже, стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей і напрямів розвитку [3]. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Отже, на нижньому рівні стратегічної карти розташовується проекція «Навчання та розвиток», в межах якої визначено такі цілі: підвищення рівня комп'ютеризації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів.

Реалізація першої зі вказаних цілей дає змогу створити локальну інформаційну мережу, яка є досить зручною в користуванні та необхідна для ефективної роботи підприємства та підвищення рівня кваліфікації персоналу. Також для підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих та досвідчених спеціалістів необхідно вдосконалити систему мотивації працівни-

ків, що характеризується таким показником, як коефіцієнт плинності кадрів, тобто рух кадрів в організації [4].

На рівень вище розташовується проекція «Внутрішні бізнес-процеси».

На рівень вище знаходиться проекція «Клієнти», яка розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує це підприємство. Проекція охоплює цілі розширення асортименту наданих послуг, підвищення задоволення клієнтів, збільшення кількості клієнтів, збільшення частки на внутрішньому ринку та підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами.

Так, підприємству необхідно збільшувати частку на внутрішньому ринку шляхом розширення асортименту послуг, які надаються. Досягнення цілі підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами характеризується кількістю позитивних відгуків про роботу підприємства.

Для підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами доцільно розробити програму зі створення інформаційної мережі для клієнтів, яка включає наявність e-mail та веб-сайта, але для більшої зручності необхідно створити можливість отримати відповіді на запитання в режимі онлайн [3].

На верхньому рівні стратегічної карти розташовується проекція «Фінанси», яка охоплює цілі підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів.

Сукупність мікроцілей та засобів їхнього досягнення генерують основну ціль підприємства – збільшення прибутку та конкурентоспроможність підприємства.

Використання підприємствами стратегічних карт (рис. 2) дає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства [4].

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дає змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу здебільшого все ж таки переважають негативні, що зумовлює його популярність у сфері стратегічного управління [9].

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їхню важливість та порівняти.



Рис. 2. Стратегічна карта

Джерело: авторська розробка

Сильні та слабкі сторони фірми доцільно розглядати за окремими розділами (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів [9].

Можливості та загрози зовнішнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи їх на окремі розділи, наприклад економіка, політика/законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера.

Цей перелік можна розширювати або скорочувати, так само як перелік факторів, що належать до кожного розділу. Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальний стосунок до фірми.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив.

Наприклад, інфляція здебільшого визначається як економічна загроза, але інколи підприємства (переважно невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість [9].

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Фактори, які становлять матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені [9].

Наприклад, упровадження нових технологій та автоматизація виробництва приводять до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш вразливим до коливань попиту на продукцію.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії фірми [9]:

– стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);

– стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);

– стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);

– стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

Таким чином, проаналізувавши стан підприємства, можна обрати, яким шляхом будувати стратегічне управління.

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні

можливості та загрози. Якщо сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія «Максі-Максі».

У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.

Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони.

Найгірша доля очікує фірми, що вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

**Висновки з проведеного дослідження.** У статті було розглянуто поняття стратегічного управління. Показано, яким чином стратегічне управління впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Вказано на характеристики менеджменту підприємства та окреслено основні його напрями діяльності у концепції стратегічного управління. Наведено основні принципи стратегічного управління, яких повинен дотримуватися менеджмент підприємства.

В умовах нестабільної фінансово-економічної ситуації в Україні, яка бере свій початок не тільки зі внутрішніх процесів, які вносять дисбаланс у економічний розвиток країни, а й пов'язана із зовнішніми глобальними проблемами, підприємствам необхідно вжити усіх можливих заходів щодо дотримання основної стратегічної цілі.

З цією метою менеджменту підприємства варто дотримуватися таких кроків стратегічного управління:

– визначення стратегічної цілі, місії підприємства;

– вивчення зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства та від яких підприємство залежить;

- встановлення стратегій;
- окреслення методів виконання стратегій та досягнення цілі;
- внесення коригування (за потреби) в формування цілі;
- контроль за виконанням сформованих стратегій.

Також у статті розглянуто метод SWOT-аналізу і дано чіткі рекомендації, яким шляхом потрібно менеджменту компанії будувати стратегію управління.

Розкрито одну з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, а саме методологію розроблення «стратегічних карт» розвитку підприємства.

Таким чином, можемо говорити, що в статті розкрито реальний стан із цієї проблематики та розроблено рекомендації для менеджменту компанії щодо правильного та грамотного підходу до формування стратегічного управління з метою реалізації головної стратегії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2009. № 4. С. 24–27.

2. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент: навч. посібник за редакцією проф. І.О. Піддубного. 2-е видання, стереотип. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с.

3. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192–203.

4. Пан Л.В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2010. № 21. С. 56–63.

5. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки/10 Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

6. Стратегічне управління як функція менеджменту Вибір стратегії організації. URL: <https://works.doklad.ru/view/xVf840OI9eM/all.html>

7. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968>

8. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: [https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti\\_strategichnogo\\_upravlinnya\\_yogo\\_tsikl](https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlinnya_yogo_tsikl)

9. Характеристика методики SWOT-аналізу. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodiki-swot-analizu.html> (дата звернення 14.02.2019).