

## СЕМАНТИЧНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

### SEMANTIC IDENTIFICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF TERRITORIES ECONOMIC DEVELOPMENT

Метою статті є розробка семантичної моделі системи стратегічного управління економічним розвитком територій. Обґрунтовано, що ефективність семантичної ідентифікації залежить від правильності побудови системи відносин між поняттями. Виявлено, що ключовою перевагою методів семантичного моделювання є можливість застосування мовних засобів обчислень опису досліджуваної системи, на відміну від засобів класичної математики. Узагальнено, що процес побудови семантичної моделі передбачає реалізацію послідовних етапів: детальний аналіз понятійно-категоріального апарату (ідентифікація проблеми); вилучення та структурування теоретичних знань; формалізація і реалізація бази знань. Визначено, що стратегічне управління економічним розвитком територій представляє собою: з точки зору реалізаційного аспекту – діяльність щодо цілеспрямованих змін умов відтворення економічних процесів життєзабезпечення в регіоні відповідно до його місії та сформованих цілей; з точки зору цільового аспекту – діяльність з розробки та реалізації місії, найважливіших цілей і застосування інструментів розвитку з метою вдосконалення структури регіону відповідно до змін зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** економічний розвиток, стратегічне управління, семантична модель, суб'єкт та об'єкт стратегічного управління, збалансований розвиток територій.

ского управления экономическим развитием территорий. Обосновано, что эффективность семантической идентификации зависит от правильности построения системы отношений между понятиями. Выявлено, что ключевым преимуществом методов семантического моделирования является возможность применения языковых средств вычислений описания исследуемой системы, в отличие от средств классической математики. Обобщено, что процесс построения семантической модели предусматривает реализацию последовательных этапов: детальный анализ понятийно-категориального аппарата (идентификация проблемы); изъятие и структурирование теоретических знаний; формализация и реализация базы знаний. Определено, что стратегическое управление экономическим развитием территорий представляет собой: с точки зрения реализационного аспекта – деятельность с целенаправленными изменениями условий воспроизводства экономических процессов жизнеобеспечения в регионе в соответствии с его миссией и сформированными целями; с точки зрения целевого аспекта – деятельность по разработке и реализации миссии, важнейших целей и применении инструментов развития в целях совершенствования структуры региона в соответствии с изменениями внешней среды.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, стратегическое управление, семантическая модель, субъект и объект стратегического управления, сбалансированное развитие территорий.

УДК 332.14:004.652

**Бабенко К.Є.**

к.ф.-м.н., доцент,  
завідувачка кафедри менеджменту  
Українська інженерно-педагогічна  
академія

**Babenko Kristina**

Ukrainian Engineering  
and Pedagogical Academy

Целью статьи является разработка семантической модели системы стратегиче-

*The aim of the article is to develop a semantic model of the system of strategic management of economic development of territories. It is substantiated that the effectiveness of semantic identification depends on the correctness of constructing a system of relations between concepts. It is revealed that the key advantage of semantic modeling methods is the possibility of using linguistic means of calculating the description of the studied system, in contrast to the means of classical mathematics. It is generalized that the process of building a semantic model involves the implementation of successive stages: a detailed analysis of the conceptual and categorical apparatus (problem identification); extraction and structuring of theoretical knowledge; formalization and implementation of the knowledge base. It is determined that strategic management of economic development of territories is: from the point of view of realization aspect – activity concerning purposeful changes of conditions of reproduction of economic processes of life support in the region according to its mission and the formed purposes; from the point of view of the target aspect – activities for the development and implementation of the mission, the most important goals and the application of development tools in order to improve the structure of the region in accordance with changes in the external environment. It is proved that the peculiarity of the proposed semantic model is the possibility of graphical interpretation of system elements and their relationships. It is substantiated that the subject of strategic management of economic development of territories is the management subsystem, which includes state ministries, departments, agencies, regional and district administrations, local governments, including united territorial communities, regional development agencies, stakeholders. It is determined that the identification of strategic priorities of territorial economic entities contributes to the balanced development of the country, reducing their asymmetry and interregional differentiation.*

**Key words:** economic development, strategic management, semantic model, subject and object of strategic management, balanced development of territories.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку територій в Україні супроводжується виникненням низки економічних, політичних, соціальних та екологічних проблем, що викликають появу значних диспропорцій на місцевому та регіональному рівнях. Сучасне стратегічне управління стає поштовхом у формуванні, запровадженні та реалізації стратегії розвитку регіону на основі безперервного моніторингу та аналізу змін

навколишнього середовища, що застосовується з метою підтримки регіону та забезпечення його підтримкою на державному рівні. Все актуальнішим стає необхідність вирішення проблем життєдіяльності держави, підвищення якості життя населення зумовлює появу все нових завдань перед органами державного управління щодо пошуку ефективних інструментів реалізації державної політики соціально-економічного розвитку терито-

рій. Ефективно побудована система стратегічного управління економічним розвитком територією забезпечує її конкурентоспроможність, ресурсну спроможність та ефективне функціонування територій. Але ефективне функціонування територій в Україні стає можливим лише на основі освоєння нових інструментів, форм, методів державного управління, формування дієвих державних механізмів управління, які будуть спроможні забезпечити сталий соціально-економічний розвиток територій. Від наявності ефективних державних механізмів залежить якість і швидкість здійснення адміністративних реформ в країні, відновлення та розвитку територій як на регіональному, так і на місцевому рівнях. Одним з дієвих інструментів державного управління стає стратегічне управління економічним розвитком територій. Основною стратегічного управління економічним розвитком територій є досягнення пропорційних параметрів розвитку їх економічного потенціалу та наявної виробничої й соціальної інфраструктури.

Сутність стратегічного управління полягає у реалізації довгострокових планів, що відображають кінцевий результат та шляхи його досягнення, передбачає створення та розвиток певної економічної моделі, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому з метою успішного вирішення ключових проблем економічного розвитку територій країни важливим є вдосконалення існуючої системи інформаційного забезпечення за допомогою семантичного моделювання. Окрім цього, актуальність побудови семантичної моделі пояснюється значним збільшенням кількості інформації та ускладненням її обробки, а також важливістю її чіткої структуризації та візуалізації.

Отже, стратегічне управління економічним розвитком регіону – це вид управління, при якому функціонування території орієнтується на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.

Регіоналізація змушує науковців шукати принципово нові напрями стратегічного планування розвитку регіонів та підвищення їх конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретико-методичних аспектів управління економічним розвитком територій присвячені напрацюванням закордонних та вітчизняних вчених, серед яких: О. Берданова, В. Вакуленко, Г. Васильченко, А. Гончаров, Б. Гречаник Н. Гринчук, Д. Єндовицький, О. Єргунова, М. Канадець, М. Максимчук, Ю. Маленков, М. Портер, Н. Сироткина, Л. Слуцкин, Ю. Сурмін, О. Янковий та інші. Акцент на стратегічне управління розвитком у своїх дослідженнях ставили: О. Берданова,

В. Вакуленко, І. Валентюк, І. Кобушко, І. Скляр, В. Петросянц, А. Ткачук, Д. Бейкер, Дж. Брайсон, С. Хайнс, Р. Стейсі, Д. Гріффін. Відповідно до їх напрацювань досі залишається невизначеними проблеми стратегічного управління та його роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Незважаючи на значний добуток в області стратегічного управління, важливість пошуку нових адекватних форм, методів та інструментів стратегічного управління в регіональному розрізі в умовах динамічних швидких економічних процесів, не втрачає своєї актуальності. Аналіз наукових джерел [2; 5; 8] підтверджує, що на сьогодні стратегічне управління економічним розвитком регіонів набуває актуальності для розвитку країни в цілому, адже входження України до Європейського Союзу зумовлює посилене вивчення питання стратегічного управління розвитком територій.

**Постановка завдання.** В контексті важливості деталізації та більш чіткого фокусування на питаннях сутності стратегічного управління, метою статті є розробка семантичної моделі системи стратегічного управління економічним розвитком територій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідно зазначити, що кожна складна система відносин включає сукупність елементів, що створює семантичний простір, який, у свою чергу, задає область існування та функціонування внутрішніх закономірностей не тільки на рівні предметної області, але й у міждисциплінарному контексті. Ефективність семантичної ідентифікації залежить від правильності побудови системи відносин між поняттями. Відзначимо, що відносини між поняттями відрізняються індивідуальною специфікою, адже поняття можуть бути пов'язані закономірностями, які відрізняються за змістом в кожній конкретній предметній області. Окрім цього, всередині кожного поняття може бути сформована своя власна система відносин, яка може бути динамічною. Така особливість ускладнює процедуру семантичної ідентифікації з точки зору різноманіття внутрішньої смислової і контекстної організації аналізованих понять. Це різноманіття може привести до помилкового рішення про відмінність подібних, або про схожість різних понять при управлінні і фільтрації знань, що вимагає створення ефективних інтелектуальних пошукових і аналітичних інформаційних систем, що мають в своєму арсеналі засоби аналізу смислового навантаження досліджуваних елементів знання, побудованих на основі певних моделей.

Слід відзначити, що принципи побудови семантичних моделей для різних галузей знань розрізняються через специфічні особливості інформації кожного конкретного виду. Основною перевагою методів семантичного моделювання є можливість

застосування мовних засобів обчислень опису ситуацій реального світу, на відміну від засобів класичної математики. Тобто зв'язки між змінними виражаються не у вигляді математичних рівнянь, а задаються лінгвістично – за допомогою виразів природною мовою. Тому критерії вибору формулюються не у вигляді математичного функціоналу, а описуються якісними рекомендаціями щодо неприпустимості або бажаності того чи іншого варіанту рішення. Отже, завдяки використанню лінгвістичних змінних і нечітких алгоритмів стає можливим ефективно дослідження поведінки складних систем.

Необхідно акцентувати увагу на те, що процес побудови семантичної моделі передбачає реалізацію послідовних етапів [6]: детальний аналіз понятійно-категоріального апарату (ідентифікація проблеми); вилучення та структурування теоретичних знань; формалізація і реалізація бази знань.

Ідентифікація проблеми, що передбачає детальний аналіз понятійно-категоріального апарату, полягає в уточненні поставленого завдання, плануванні процесу розробки, визначенні цілей, джерел інформації. Вилучення теоретичних знань з різних джерел проводиться з метою отримання найбільш повного уявлення про предметну область. Для цього необхідно використовувати спеціальні методи: аналіз, синтез, теоретичне узагальнення, індукція, дедукція. Структурування теоретичних знань передбачає визначення ключових термінів (понять), відносин між ними, типів відносин тощо. Тобто все те, що дозволяє побудувати семантичну модель, акумулюючи об'єкти предметної області та взаємозв'язки між ними.

В процесі формалізації та реалізації бази знань створюється варіант інтелектуальної системи, що містить формалізовані знання, блоки інтерфейсу системи. Проведення цієї заключної процедури передбачає розробку програмного комплексу, який демонструє життєздатність і ефективність підходу в цілому. Але для створення масивів семантичних даних (баз даних і баз знань) необхідно не тільки побудувати, але й надалі досліджувати і оптимізувати загальну процедуру обробки інформаційних матеріалів, що дозволить перетворити структуру досліджуваної предметної області в певну нелінійну форму. Враховуючи складність даного завдання з одного боку, що потребує додаткових знань програмування, а також важливість отримання системи понять досліджуваної тематики – з іншого боку, сконцентруємо свою увагу на перших двох етапах процесу побудови семантичної моделі.

Отже, детальний аналіз понятійно-категоріального апарату підтвердив популярність термінів «стратегічне управління, «економічний розвиток» в економічному лексиконі. Власне термін «стратегічне управління» був включений з метою відо-

браження різниці між оперативним рівнем управління і стратегічним. Необхідність визначення цієї різниці, перш за все, була викликана змінами умов ведення бізнесу. Головною ідеєю, що відбиває суть переходу від оперативного управління до стратегічного управління, була необхідність направити центр фокусування на вище керівництво, щоб своєчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Слід зазначити, що питанням стратегічного управління регіоном та його розвитком присвячена велика кількість науково-економічної літератури [2; 4; 5; 11; 12; 13; 16], при чому доволі суттєва кількість напрацювань присвячена взаємопов'язаній з державним управлінням тематиці – стратегічному управлінню промисловими підприємствами і організаціями. Є кілька конструктивних визначень, запропонованих відомими дослідниками стратегічного управління. Д. Шендель і К. Хаттен описують його як «процес визначення зв'язку між реалізацією цілей, поставлених розподілом ресурсів, що забезпечують ефективне функціонування організації і її підрозділів, і спробою досягти бажаного стану відносин з зовнішнім середовищем» [15]. За словами Дж. Хігінса, стратегічне управління це процес управління місією організації за допомогою управління взаємодією з зовнішнім світом [14]. Дж. Пірс і Р. Робінсон описують його як «набір рішень і дій для підготовки і реалізації стратегій, розроблених організацією для досягнення своїх цілей» [7].

Є також деякі визначення, які підкреслюють деякі або всі аспекти стратегічного управління, або відмінності в його «звичайному» управлінні. Зокрема, А. Томпсон трактував стратегічне управління як процес, за допомогою якого керівники встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [9]. І. Ансофф вбачав в стратегічному управлінні діяльність, пов'язану з установленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають їй змогу досягти своєї мети, що відповідають її внутрішнім можливостям та дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [1]. У свою чергу, З. Шершньова під стратегічним управлінням розуміла реалізацію концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір [10]. М. Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стра-

тегічне управління як аналіз внутрішніх процесів та дій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [8]. У свою чергу, О. Віханський акцентував увагу на важливості людського потенціалу, розглядаючи стратегічне управління як процес управління організацією, який орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети [3].

Отже, беручи до уваги наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, відображено різноманітні погляди на визначення стратегічного управління, слід зазначити, що стратегічне управління є багатоплановим управлінським процесом, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між об'єктами управління та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення досліджуваних систем, що є основою для забезпечення їх конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [5].

Практика показує, що створення системи стратегічного управління вимагає значної перебудови системи управління в таких областях: бізнес-процеси (процедури управління); організаційні структури (розподіл повноважень; поведінка мислення). Адже реалізація системи стратегічного управління є трудомістким і часом проблематичним процесом в порівнянні з іншими змінами. Необхідність прийняття адекватних заходів для інституціональних змін з боку керівництва і неадекватність їх відсутності можуть підірвати будь-який намір поліпшити процес управління.

Отже, враховуючи важливість адаптування останніх досягнень існуючих напрямів розвитку економічної науки до сучасних реалій, важливою є побудова семантичної моделі, яка дозволить обґрунтувати закономірності формування та розвитку системи стратегічного управління. Завдяки наступному етапу можливим стає структурування та систематизація отриманих знань.

Необхідно акцентувати увагу, що понятійний апарат стратегічного управління розвитком території ґрунтується на загальних поняттях теорії стратегічного управління. Але з точки зору реалізаційного аспекту стратегічне управління економічним розвитком регіону представляє собою діяльність щодо цілеспрямованих змін умов відтворення еко-

номічних процесів життєзабезпечення в регіоні відповідно до його місії та сформованих цілей. Якщо підійти до сутності даного терміну з іншого боку, а саме з точки зору цільового аспекту, то отримуємо діяльність з розробки та реалізації місії, найважливіших цілей і застосування інструментів розвитку з метою вдосконалення структури регіону відповідно до змін зовнішнього середовища.

Суб'єктом стратегічного управління економічним розвитком територій виступає керуюча підсистема, до складу якої входять державні міністерства, відомства, установи, обласні та районні адміністрації, органи місцевого самоврядування, в тому числі об'єднані територіальні громади, агенції регіонального розвитку, зацікавлені сторони. Теоретичним підґрунтям керуючої підсистеми є сукупність принципів, функцій, методів та інструментів управління, що сприяють управлінському впливу на керовану підсистему.

Слід зазначити, що стратегічне управління розвитком територій необхідно розглядати обов'язково у взаємозв'язку з цілями, завданнями та критеріями їх досягнення на рівні держави в цілому, регіональних державних цільових програм і масштабних проектів, найчастіше які суттєво впливають на розвиток економічних районів і окремих територій суб'єктів України. Стратегічне управління розвитком територій дає орієнтири для розвитку найбільших промислових районів та інших господарюючих суб'єктів міст і територій, а також визначає стратегічні пріоритети для органів місцевого самоврядування.

Отже, результативне функціонування системи стратегічного управління економічним розвитком територій дозволить не тільки забезпечити збалансоване відтворення економічного, господарського та природного потенціалів території, але й нівелювати існуючі проблеми: домінування короткострокових (ситуативних) цілей і завдань над стратегічними; постійне коригування документів та спрощення змісту; неузгодженість стратегій і програм розвитку регіонів з бюджетними процедурами та вимогами; відірваність стратегічного планування від корпоративних стратегій і програм.

Центральне місце в об'єктах управління займає економічна регіональна підсистема як основа життєдіяльності будь-якої території. Вона включає виробничу та фінансову підсистеми. Виробнича підсистема розглядається як сукупність господарюючих суб'єктів різних галузей економіки регіону і економічних зв'язків між ними. Фінансова підсистема є доречною в запропонованій моделі через здатність фінансів охопити всю структуру регіональної системи. Отже, об'єктом управління виступає економічна регіональна система.

Отже, на сьогодні задекларована відкритість процесу стратегічного управління економічним розвитком територій супроводжується відсутністю

конкретних механізмів її забезпечення, відсутністю можливості населення брати участь в управлінні стратегічним розвитком. У цьому контексті, важливою є також розробка механізмів стимулювання до участі в здійсненні змін всіх суб'єктів стратегічного управління.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, у статті проаналізовано та досліджено наукові аспекти стратегічного управління економічним розвитком територій, що дозволяють систематизувати композиційний зміст елементів стратегічного управління економічним розвитком. Запропонована семантична модель є дієвим інструментом системного структурування інформації щодо досліджуваної проблеми. Отримані результати передбачають формування концептуального базису, який підтверджує неможливість управління територіальним економічним розвитком без застосування системного підходу, що передбачає врахування багатоаспектності розвитку регіонів, вибору різних методів регулювання на різних територіальних рівнях, різноманітність результатів управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009, 344 с.
2. Берданова О. В. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. К., 2017., 121 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент. 5-е изд., М. : Магистр : ИНФРА М, 2014., 576 с.
4. Ергунова О. Т. Современные тенденции и проблемы развития территорий : Издательство Уральского университета, 2018., 168 с.
5. Кобушко І. М. Стратегічне управління. Суми : Вид-во СумДУ, 2010., 228 с.
6. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем: кол. монографія. Запоріжжя: КПУ, 2009., 200 с.
7. Пирс Дж. Стратегический менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2013., 560 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Паблишер, 2016., 453 с.
9. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. Нью Йорк : William Collins, 2015., 592 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004., 699 с.
11. Baker D. Strategic Change Management in Public Sector Organizations. Oxford: Chandos, 2007., 328 p.
12. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th Edition. San Francisco: John Wiley & Sons Publishers, 2018, 544 p.
13. Haines S. G. The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 2000., 392 p.
14. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983., P. 3. 14.
15. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. 1972., P. 4.
16. Stacey R.D. Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations. London: Routledge, 2006., 208 p.

#### REFERENCES:

1. Ansoff Y. (2009) Stratehycheskyy menedzhment [Strategic management]. SPb.: Pyter, 344 s.
2. Berdanova O. V. (2017) Stratehichne planuvannya rozvytku ob'yednanoi terytorial'noyi hromady [Strategic planning for the development of a united territorial community]. K., 121 s.
3. Vykhansky O. S. (2014) Menedzhment [Management]. 5-e yzd., M. : th ed., M.: Master: INFRA M, 576 s.
4. Erhunova O. T. (2018) Sovremennyye tendentsyy y problemy razvytyya terrytoryy [Modern trends and problems of development of territories]. Ural University Publishing House, 168 s.
5. Kobushko I. M. (2010) Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]. Sumy: Sumy State University Publishing House. 228 s.
6. Modelyuvannya struktury zhytlyezdatnykh sotsial'no-ekonomichnykh system. (2009) [Modeling the structure of viable socio-economic systems] : kol. monohrafiya. Zaporizhzhya: KPU, 200 s.
7. Pirs Dzh.(2013) Stratehycheskyy menedzhment [Strategic Management]. 12-e yzd. CPb.: Pyter, 560 s.
8. Porter M. (2016) Konkurentnaya stratehiya: metodyka analiza otrasley y konkurentov [Competitive strategy: methods of analysis of industries and competitors]. M. : Alpina Publisher, 453 s.
9. Tompson A. (2015) Stratehycheskyy menedzhment. Sozdanye konkurentnoho preymushchestva [Strategic management. Creating a competitive advantage]. N'yu York : William Collins, 592 s.
10. Shershnyova Z. YE. (2004) Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: KNEU, 699 s.
11. Baker D. (2007) Strategic Change Management in Public Sector Organizations. Oxford: Chandos, 328 p.
12. Bryson J.M. (2018) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th Edition. San Francisco: John Wiley & Sons Publishers, 544 p.
13. Haines S. G. (2000) The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 392 p
14. Higgins J. M. (1983) Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, P. 3. 14.
15. Schendel D. E. (1972) Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding, P. 4
16. Stacey R.D. (2006) Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations. London: Routledge, 208 p.