

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 СТРОКОВИЧ Г. В., ЖУКОВА Д. А.

УДК 005.31:005.52:005.74

Строкович Г. В., Жукова Д. А.

Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства

У статті проаналізовано існуючі підходи до формування стратегічного рішення та здійснення стратегічного вибору підприємства. Оскільки ця категорія стратегічного управління не є поширеною у застосуванні, існує певна необхідність у чіткому термінологічному розмежуванні основних визначень, якими оперують науковці у процесі розробки методології стратегічного вибору. У зв'язку з дослідженнями системи стратегічного вибору у статті наведено визначення таких категорій, як система, стратегія, стратегічне рішення, стратегічний вибір, стратегічна альтернатива та здійснено розмежування понять стратегічного рішення, вибору та альтернативи. На основі проаналізованих літературних джерел авторами побудовано схему механізму формування стратегічного вибору та здійснення стратегічного рішення з урахуванням класичних етапів підготовки стратегічних альтернатив – аналізу можливостей, загроз зовнішнього середовища та оцінки слабких і сильних сторін внутрішнього.

Ключові слова: система, стратегія, стратегічне рішення, стратегічний вибір, стратегічна альтернатива

Рис.: 2. Бібл.: 18.

Строкович Ганна Віталіївна – кандидат економічних наук, завідувач кафедри, кафедра економіки підприємства, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)

Email: anna_strokovych@meta.ua

Жукова Дар'я Анатоліївна – здобувач, кафедра економіки підприємства, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)

Email: zhukovadari@gmail.com

УДК 005.31:005.52:005.74

UDC 005.31:005.52:005.74

Строкович А. В., Жукова Д. А. Теоретические основы формирования системы стратегического выбора предприятия

В статье проанализированы существующие подходы к формированию стратегического решения и осуществления стратегического выбора предприятия. Поскольку эта категория стратегического управления не является распространенной в применении, существует определенная необходимость в четком терминологическом разграничении основных определений, которыми оперируют ученые в процессе разработки методологии стратегического выбора. В связи с исследованием системы стратегического выбора в статье приведены определения таких категорий, как система, стратегия, стратегическое решение, стратегический выбор, стратегическая альтернатива и осуществлено разграничение понятий стратегического решения, выбора и альтернативы. На основе проанализированных литературных источников авторами построена схема механизма формирования стратегического выбора и осуществления стратегического решения с учетом классических этапов подготовки стратегических альтернатив – анализа возможностей, угроз внешней среды и оценки слабых и сильных сторон внутренней.

Ключевые слова: система, стратегия, стратегическое решение, стратегический выбор, стратегическая альтернатива

Рис.: 2. Библ.: 18.

Строкович Анна Витальевна – кандидат экономических наук, заведующий кафедрой, кафедра экономики предприятия, Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия» (ул. Лермонтовская, 27, Харьков, 61000, Украина)

Email: anna_strokovych@meta.ua

Жукова Дарья Анатолієвна – соискатель, кафедра экономики предприятия, Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия» (ул. Лермонтовская, 27, Харьков, 61000, Украина)

Email: zhukovadari@gmail.com

Strokovych A. V., Zhukova D. A. Theoretical Grounds for Forming the Strategic Choice System of an Enterprise

The article analyzes the existing approaches to forming a strategic decision and making a strategic choice of an enterprise. Since this category of strategic management is not widely used, there is a necessity for drawing clear terminological distinctions between the basic definitions employed by researchers while developing a methodology for strategic choice. Since the article deals with study of the strategic choice system, it contains the definitions of such categories as the system, strategy, strategic decision, strategic choice, strategic alternative, and distinctions are made between strategic decision, choice, and alternative. On the basis of the analyzed literature, the authors constructed a scheme of the mechanism of forming a strategic choice and making a strategic decision taking into account the classical stages of strategic alternative development – analysis of possibilities, hazards of the external environment and assessment of the strengths and weaknesses of the internal environment.

Keywords: system, strategy, strategic decision, strategic choice, strategic alternative

Fig.: 2. Bibl.: 18.

Strokovych Anna V. – Candidate of Sciences (Economics), Head of the Department, Department of Business Economics, Kharkiv University of Humanities (vul. Lermontovska, 27, Kharkiv, 61000, Ukraine)

Email: anna_strokovych@meta.ua

Zhukova Daria A. – Applicant, Department of Business Economy, Kharkiv University of Humanities (vul. Lermontovska, 27, Kharkiv, 61000, Ukraine)

Email: zhukovadari@gmail.com

Постановка проблеми. Відмітною рисою стратегічного управління є необхідність здійснення процесу управління в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності блискавичної реакції на будь-які зміни. Невід'ємною характеристикою такого управління є наявність множини можливих рішень проблемних ситуацій, альтернатив розвитку подій і результатів рішень, що ставлять підприємства перед вибором наступного кроку.

В літературі зі стратегічного менеджменту можна зустріти багато згадувань стратегічних рішень, стратегічних альтернатив і стратегічного вибору. Проте більшість згадувань відносяться до цих термінів як до синонімів, плутають їхню сутність або взагалі застосовуються не за призначенням.

Для впевненого здійснення процесу стратегічного вибору необхідна чітка орієнтація у термінології цієї сфери стратегічного менеджменту. Тому необхідно провести термінологічний аналіз існуючих визначень, що став би основою для формування механізму системи стратегічного вибору.

Отже, для чіткого розуміння основних завдань формування механізму стратегічного вибору необхідно розмежувати понятійні категорії, якими будемо оперувати. Це дозволить нівелювати негативні фактори, що можуть вплинути на результат досліджень (наприклад, плутанина в основних визначеннях, недбалість у використанні визначень, підміна характеристик визначень тощо).

Основними категоріями, що будуть використовуватись у процесі формування механізму системи стратегічного вибору, є: «система», «стратегія», «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір», «стратегічне рішення».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми систем та системного підходу розроблені в працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як Р. Акофф, А. фон Бергаланфі, С. Бір, Д. ван Гіг, Д. Кліланд, Д. Клір, С. Оптнер, У. Росс Ешбі, І. В. Блауберг, В. Г. Афанасьєв, В. Н. Волкова, М. Месарович, В. М. Садовський, Ю. Урманцев, А. І. Уемов, Є. Г. Юдін та інші.

Серед сучасних дослідників системного підходу в науці та поняття системи можна виокремити праці та-

ких учених, як В. Д. Бердоносів, М. А. Гайдес, І. Гречина, О. В. Кустовська та І. В. Сіменко.

Основа для досліджень стратегічного вибору становлять праці засновників і найбільш видатних розробників стратегічного менеджменту: І. Ансоффа, Д. Аакера, М. Портера, Г. Мінцберга, К. Шапіро, Г. Хемела, А. Файоля, К. Прахалада та інших. Проблемам стратегічного вибору підприємств присвячено роботи таких учених, як А. Томпсон, А. Стрікланд, А. Ю. Білоусова, І. В. Булах, Є. О. Кургін, В. І. Отенко, О. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. О. Саломатина та інші.

Мета статті полягає в розмежуванні визначень, що застосовуються дослідниками у процесі формування системи стратегічного вибору, а також у розробці механізму формування системи стратегічного вибору.

Виклад основного матеріалу. На основі аналізу літературних джерел було проаналізовано основні характеристики, притаманні системам, обрано найважливіші та найпоширеніші та розроблено наступне визначення цієї категорії: «Система – це така самодостатня цілісність, що розвивається і змінюється у просторі та протягом певного періоду часу, володіє емерджентністю й унікальними властивостями, створена впорядкованою сукупністю елементів і зв'язків між ними, взаємодіючих між собою, зовнішнім середовищем і вхідними об'єктами на основі принципу, що їх зібрав для отримання вихідних результатів і досягнення певної мети, яка відображає ідею суб'єкта дослідження».

Схематичне зображення системи стратегічного вибору може бути подано як класичний варіант схеми системи процесу: вхід у систему – процес системи – вихід.

Згідно з поширеною статистикою, зарубіжні компанії здатні втілити тільки 10 % розроблених стратегій. За відсутності систем стратегічного управління на українських підприємствах цей показник, швидше за все, ще нижчий. Причини такого низького рівня реалізації зарубіжних підприємств можна пояснити недоліками стратегічного управління як відносно молодого науки. Так, у джерелах і роботах зі стратегічного управління не досить розкрито деякі аспекти цієї науки. Зокрема:

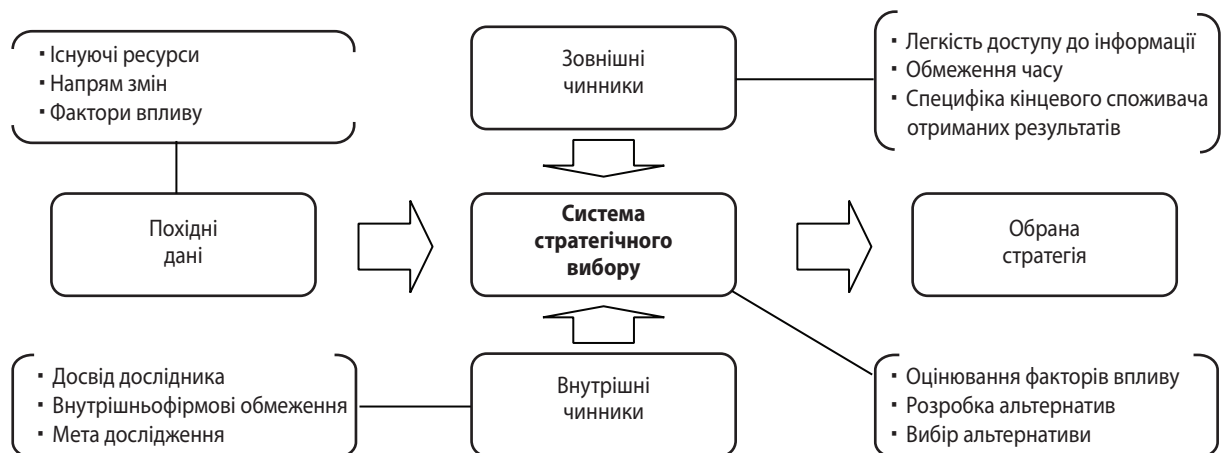


Рис. 1. Схема системи стратегічного вибору

1. Досвід у сфері стратегічного управління недостатньо систематизовано та не узагальнено його застосування на вітчизняних підприємствах. Кожен дослідник розробляє певний сегмент цієї науки, при цьому у різних працях зазначаються різні трактовки етапів розвитку цієї науки. Велика кількість досліджень акцентує увагу на понятійному апараті стратегічного управління (наприклад, подальша розробка визначень стратегії та стратегічного управління у праці А. В. Колодійчука [1]) чи на розширенні існуючих аксіом (наприклад, подальше розгортання процесу стратегічного управління у статтях Д. Є. Козенкова та Д. Б. Мельничук [2; 3]). Це видається марним, оскільки не має ніякої користі для практичного застосування, ускладнює сприйняття теорії стратегічного управління та не несе змістовного наповнення.
2. Недостатня розробленість теоретико-прикладних основ системного управління. Практично відсутні рекомендації з практичного застосування теоретичних положень стратегічного управління. Цим можна пояснити невдачі підприємств при спробах застосування обраних стратегій.
3. Практична реалізація системного підходу стратегічного управління не досліджена. Оскільки підприємство – це система, то і провадження стратегічного управління на підприємстві ґрунтується на системному підході. На сьогодні майже не існує розробок, що акцентували б увагу на комплексному, системному підході до провадження стратегічного управління на підприємстві та мали рекомендації щодо включення кожного відділу та працівника у розробку та реалізацію стратегії з чітким розмежуванням функцій та обов'язків кожного.
4. Недостатність розкриття проблеми вибору оптимальних критеріїв вибору стратегії. На сьогодні не існує конкретного алгоритму добору критеріїв вибору стратегії або рекомендацій щодо їхнього визначення.

Основним поняттям стратегічного управління є стратегія. Класичне визначення стратегії – мистецтво розгортання військ у бою. Це поняття актуальне і зараз: можливість широкого маневру стратегіями становить рушійну силу бізнесу.

Стратегія – важковловиме та абстрактне поняття. І. В. Парій зазначає, що у більшості визначень в літературі стратегія – це вектор, напрям [4, с. 246].

Стратегія може трактуватися з філософської та організаційно-управлінської концепцій.

Стратегія може бути визначена як [5, с. 110; 6]:

- цілеспрямовані рішення;
- 5Р-план (Г. Мінцберг): план, позиція, перспектива, спритний прийом (фінти), принцип поведінки [7];
- план (теорія ігор);
- дії;
- правила (І. Ансофф): стратегія – перелік правил для прийняття рішень [8].

Стратегія – узагальнена модель майбутнього стану та планових дій [9; 10, с. 23].

Процес розробки стратегії підприємства можна охарактеризувати як стратегічний цикл: стратегічний аналіз – розробка – реалізація – контроль. При цьому стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору являє собою аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Суттєвим зауваженням та застереженням для підприємств має слугувати відсутність єдиного механізму розробки стратегії та готових стратегічних розробок. Кожне підприємство має самостійно створювати засади для свого стратегічного розвитку, розробляти та коригувати стратегію.

Як вже згадувалось, у дослідженнях зі стратегічного управління при застосуванні термінів стратегічних рішень, стратегічних альтернатив і стратегічного вибору часто змішують сутність і призначення цих понять. Сутність терміну «альтернатива» походить від латинського слова «alter», що означає «один з двох». Альтернатива – необхідність вибору однієї з двох чи декількох взаємовиключних можливостей. Під альтернативою також розуміємо кожен з цих взаємовиключних можливостей.

Термін вибору означає:

- дію у процесі вибору;
- те, що обрано;
- те, з чого можна обрати;
- процес вибору.

Відповідно, термін «рішення» означає:

- дію в процесі рішення;
- результат обмірковування будь-яких дій, обдуманий вибір необхідної дії;
- те, що прийняте у результаті обговорення, постанови;
- спосіб втілення чогось;
- спосіб знаходження відповіді на якусь задачу, проблему, а також відповідь на якусь задачу чи проблему.

Бачимо, що у площині, коли йдеться про те, з чого обирати, та про процес визначення обраного варіанту, ці терміни можна вважати тотожними. Такий самий висновок наведено у статті А. Ю. Білоусової [11].

Додання до термінів вибору, альтернативи та рішення слова «стратегічний» дещо звужує їхнє значення до зникнення ототожнювань. Для подальшого користування під стратегічною альтернативою розумітимемо:

- комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів [12];
- кожен із стратегій такого комплексу;
- результати здійснення такої стратегії.

Альтернативність стратегічного управління як його риса – це необхідність вести постійний стратегічний вибір.

У праці А. Ю. Білоусової йдеться про те, що сутність стратегії вже передбачає наявність декількох способів досягнення поставленої мети, тому поняття стратегічної альтернативи є більш символом, ніж реальним поняттям

у стратегічному менеджменті [11]. Ця думка є хибною, оскільки сутність кожної окремої стратегії передбачає наявність плану з її досягнення, який ніяк не є багатоваріантним. Автор, припускаючись думки про ефемерність терміну стратегічної альтернативи дещо змішала поняття стратегії та стратегічного набору (системи стратегій) і невірно оцінила їхнє визначення.

А. Ю. Білоусова також робить наголос, що поняття стратегічного вибору взагалі є недоречним, що стратегічний вибір можна зробити лише після багатьох стратегічних рішень, і він сам буде являти собою рішення. Тут, намагаючись розділити термінологічні сутності стратегічного вибору і стратегічного рішення, автор фактично змішала ці два зовсім різних поняття [11].

Визначення стратегічного вибору представляється різними вченими по-різному. Наприклад, В. І. Отенко у своїх працях говорить про такий стратегічний вибір, що є повсякденним, а стратегічний вибір – елемент стратегічного рішення [13; 14]. Наприклад, при формуванні системи стратегічного управління необхідно обирати лінію поведінки, цілі, моделі прийняття рішення, критерії і методи оцінювання, стратегії, ключові компетенції, можливості, організаційну структуру, моделі, методи управління, систему контролю [15]; а альтернативність – найважливіша відмітна риса процесу планування стратегії, пов'язана з необхідністю вести постійний стратегічний вибір. Основними ж елементами цього вибору є місія і цілі, стратегії, стратегічні завдання, програми, ресурси і способи їхнього розподілу. Тобто стратегічний вибір не є стратегічно важливим, побічно сприяє виконанню місії підприємства, а повсякденним.

Іншої точки зору дотримується Ю. Калініченко [5]. Автор зазначає, що підприємству необхідно робити стратегічний вибір собівартістю і якістю, що ототожнюються з цінністю для споживача та для підприємця (дохід для компанії) відповідно. Подальша стратегія підприємства залежатиме від цього вибору. Саме цей вибір формує основу діяльності підприємства та його положення в майбутньому.

Стратегічний вибір є елементом стратегічного управління, згідно з В. І. Отенко [15]. У його монографії вказується, що він обумовлений дуалізмом існуючих рішень, які є або запрограмованими (плановими), або незапрограмованими (позаплановими або раптовими, як реакція на непередбачувані зміни) [15]. Отже, рішення є елементом стратегічного вибору. Ця розбіжність думок про сутність стратегічного вибору одного і того ж автора приводить до висновку про занадто вільне поводження з термінологією стратегічного менеджменту.

І. В. Булах указує, що існують два підходи до стратегічного вибору [16]:

- користуючись методом аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку стратегію з можливих, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. З цією стратегією буде узгоджуватися відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;
- виходячи з наявної стратегії і конкурентних переваг, підприємство має обрати таку стратегію

з можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям.

На основі аналізу вищезазначених підходів до розуміння стратегічного вибору пропонується під стратегічним вибором розуміти перш за все вибір стратегії, а по-друге – всі стадії та етапи, що передують цьому вибору.

Розуміння стратегічного рішення у літературі не розкрито. Стратегічне рішення, на нашу думку, – це погодження на стратегічний план, ухвалення стратегічного вибору, затвердження альтернатив. Це поняття за своєю сутністю є дуже важковловимим, але не ілюзорним.

Згідно з О. М. Чупир, прийняття стратегічного рішення – здатність здійснити аналіз найважливішої інформації та зробити оптимальний вибір [17]. А в праці Д. Аакера зазначається, що процес пошуку стратегічного рішення відсутній як такий [18]. При цьому роль стратегічного ринкового управління не обмежується вибором одного з кількох варіантів рішень, але передбачає їх попередню ідентифікацію (на що спрямована основна частина стратегічного аналізу). Але таке визначення збігається з сутністю стратегічної альтернативи – варіант стратегії, розвитку подій.

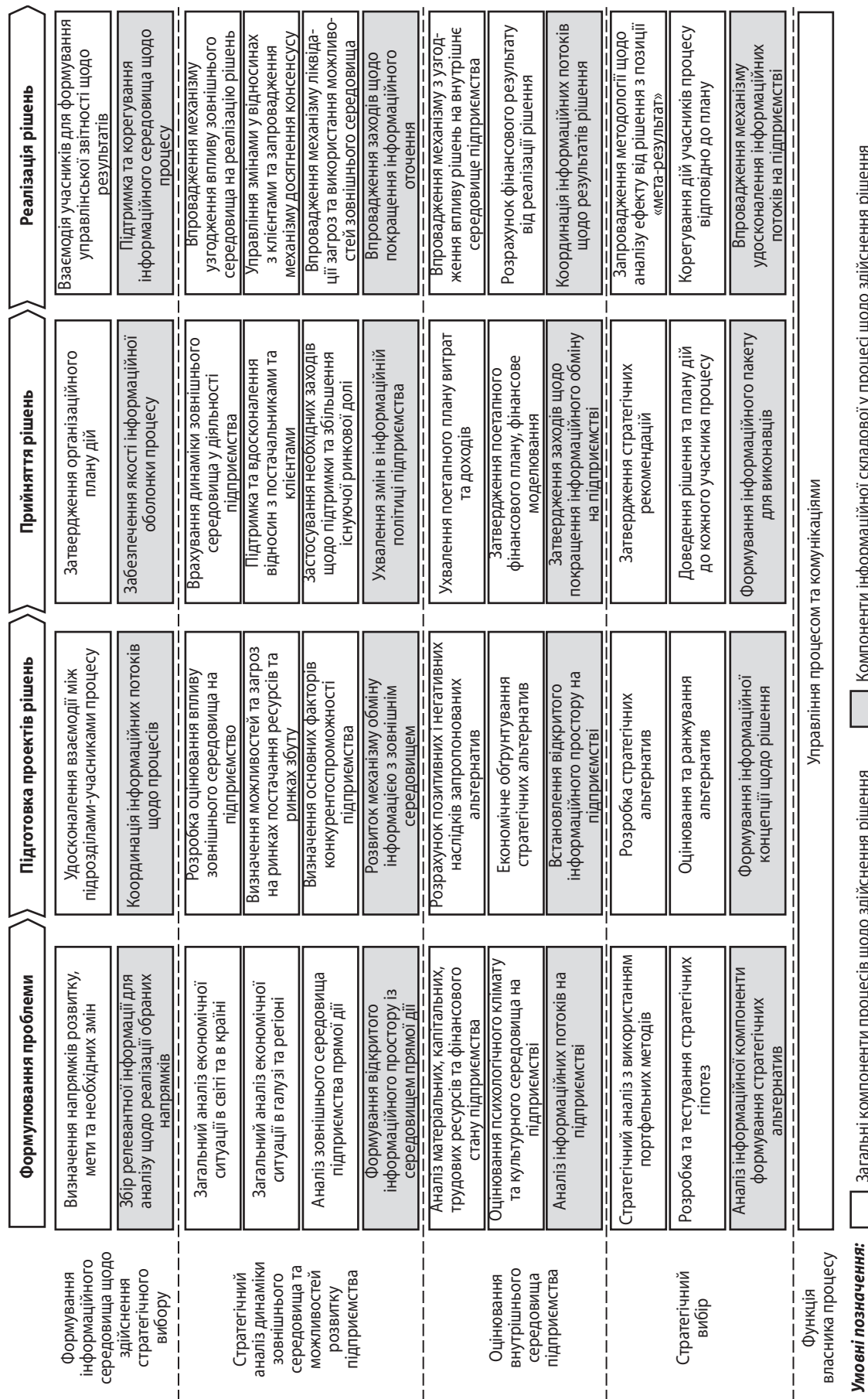
О. М. Чупир зазначає, що прийняття стратегічного рішення складається з наступних етапів [17]:

1. Формулювання проблеми, мети: виявлення та усвідомлення проблеми; перевірка, відбір та аналіз інформації, чітке та остаточне формулювання проблеми.
2. Пропозиції щодо можливих варіантів рішень: відбір критеріїв оцінки варіантів; відбір варіантів рішень; оцінка наслідків варіантів з урахуванням критеріїв оцінки.
3. Прийняття рішення: заходи, терміни, ресурсне забезпечення та відповідальна особа.
4. Реалізація рішення: доведення рішення до виконавців (роз'яснення, пропаганда, навчання); контроль за виконанням; внесення коректив; підведення підсумків і накопичення досвіду.

Така схема є дещо занадто розгорнутою, але детально відображає механізм прийняття та втілення рішень на підприємстві.

Для конкретизації та систематизації етапів прийняття рішення та процесів, пов'язаних із цим, було розроблено схему механізму здійснення стратегічного рішення (рис. 2). Згідно з цією схемою, основні процеси, що запускаються у дію механізмом здійснення рішення, – формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору, стратегічний аналіз зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства, оцінювання внутрішнього середовища підприємства, стратегічний вибір і функція власника процесу.

Ця схема дещо схожа на матричну структуру, оскільки відображає основну ідею, згідно з якою основні процеси, пов'язані з розробкою рішення, не відбуваються кожен у свою чергу, а переключаються та співпрацюють один з одним (на відміну від етапів здійснення рішення – формулювання проблеми, підготовка проектів рішень, ухвалення рішень, реалізація рішень). Ці процеси покликані відобразити відділи на підприємстві, що виконують від-



Умовні позначення: Загальні компоненти процесів щодо здійснення рішення Компоненти інформаційної складової у процесі здійснення рішення

Рис. 2. Механізм здійснення стратегічного рішення [авторська розробка]

повідні завдання. Наприклад, на етапі формування проблеми, окрім визначення мети, що потрібно досягти, треба провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінити можливості та погрози і визначити, чи дозволить фінансовий стан підприємства та ресурсний потенціал здійснювати зміни у діяльності підприємства, а також із застосуванням експертних методів (фокус-груп, методів Дельфі, мозкового штурму) сформувавши гіпотетичний напрямок стратегічних змін, щодо яких необхідно прийняти рішення. На етапі проектів підготовки рішень для розробки стратегічних альтернатив необхідно сформувати спеціальну структуру на підприємстві з відповідальних працівників, залучених до розробки рішень, удосконалити співпрацю між ними, оскільки саме повне охоплення всіх факторів впливу дає можливість мінімізувати ризики, що матимуть місце у час змін. Для цього необхідний детальний аналіз факторів впливу зовнішнього середовища, а також ринку збуту у розрізі основних покупців і конкурентів для забезпечення безпеки існуючої ринкової долі. На етапі ухвалення рішення формується план дій з його реалізації (на основі обраної стратегічної альтернативи) з деталізацією завдань для кожного відділу підприємства, що буде залучено до реалізації, а також виконуються розрахунки з фінансового моделювання ефекту від рішення, що пропонується, та ухвалення поетапного фінансового плану та плану витрат і доходів. На цьому етапі також розробляються стратегічні рекомендації щодо здійснення рішення та разом з основними завданнями доводяться до відома всіх учасників процесу. На етапі реалізації рішення здійснюються контроль і координація щодо виконання завдань згідно з планом та рекомендаціями, запроваджуються механізми аналізу попередніх результатів у заздалегідь установлені терміни з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища на процес реалізації рішення, впливу реалізації рішення на внутрішнє середовище підприємства, та формується управлінська звітність щодо ефективності здійсненого рішення та рівня досягнення мети, що ставилась перед учасниками процесу. Участь власника процесу необхідна на всіх етапах здійснення рішення, оскільки саме власник несе повну відповідальність за процес.

Відмітною ознакою цієї схеми є включення інформаційної складової до процесу здійснення стратегічного рішення. Оскільки інформаційні потоки (як вхідні, так і вихідні) здатні впливати на розробку та реалізацію стратегічних рішень, необхідно постійно здійснювати їх координацію та контроль за ними. Тому інформаційна складова присутня на різних етапах здійснення рішення як у розрізі кожного окремого процесу (забезпечуючи блоки управління інформацією), так і в якості окремої складової загального процесу формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору (основні блоки).

Висновок. Стратегічний вибір є непростим, повинен спиратись на міцні аргументи та допомагати у досягненні бажаних для підприємства результатів. Для того, щоб стратегічні рішення менеджерів були успішними, науковці-економісти повинні створити теоретичний фундамент, а також практичні рекомендації з формування стратегії підприємства.

Хотілося б зауважити, що концептуальні та методологічні засади прийняття стратегічних рішень ще недостатньо висвітлені та вимагають досліджень. Механізм системи стратегічного вибору потребує формування алгоритму, що дасть змогу відстежити основні етапи формування стратегічного вибору, що повинно полегшити роботу управлінців у процесі формування стратегії підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колодійчук А. В. Розвиток понятійно-термінологічної підсистеми «стратегічне управління промисловістю» / А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техніч. праць. – 2012. – Вип. 22.2. – С. 260 – 270.
2. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством / Д. Є. Козенков // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 83 – 88.
3. Мельничук Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_860/
4. Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища / І. В. Парій // Проблеми економіки та управління : зб. наук. праць НУ «Львівська політехніка». – 2011. – С. 244 – 250.
5. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4 (29). – С. 106 – 115. – (Проблеми мікро- та макроекономіки України).
6. Чичун В. А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства / В. А. Чичун // Економічні науки. – 2011. – Вип. 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpnen/2011_7/27USU.pdf
7. Минцберг Г. Пять «П» стратегии / Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал // The strategy process. – 1998. – С. 13 – 21.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
9. Сергеева Л. Н. Статистичне забезпечення стратегічного управління розвитком регіону : монографія / Л. Н. Сергеева, О. А. Теряник. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 240 с.
10. Кашуба Я. М. Проблеми стратегічного планування розвитку підприємництва в Україні / Я. М. Кашуба // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 7. – С. 21 – 26.
11. Білоусова А. Ю. Взаємозв'язок та суперечливість понять «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» / А. Ю. Білоусова // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 215. – С. 16 – 18.
12. Вороніна А. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств / А. Ю. Вороніна, Г. В. Запорожець // Збірник наукових праць ДДТУ. Серія «Технічні науки». – 2010. – Вип. 2 (15). – С. 235 – 239.
13. Отенко В. І. Формування концепції стратегічного вибору підприємства / В. І. Отенко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 691. – С. 374 – 381.
14. Отенко В. І. Аналітичний інструментарій підтримки стратегічного вибору підприємства / В. І. Отенко // Логістика. – 2010. – № 690. – С. 504 – 507.
15. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Х. : ФОП Павленко О. Г. ; ІНЖЕК, 2010. – 336 с.

16. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. № 2 (8). – С. 25 – 32.

17. Чупир О. М. Основні елементи процесу стратегічного управління розвитком підприємства з урахування потенціалу підприємства та мінливих факторів макро- та мікросередовища / О. М. Чупир, Я. А. Ямантаєва // Науковий вісник будівництва. – 2009. – Вип. 53. – С. 283 – 294.

18. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. : ил. – (Серия «Теория менеджмента»).

REFERENCES

Ansoff, I. Novaia korporativnaia strategiia [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Aaker, D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategic Market Management]. St. Petersburg: Piter, 2007.

Bilousova, A. Yu. "Vzaimozv'iazok ta superechlyvist poniat «strategichna alternatyva», «strategichnyi vybir» ta «strategichne rishennia»" [Relationship and contradictory concepts of "strategic alternatives", "strategic choice" and "strategic decision"]. Kultura narodov Prichernomoria, no. 215 (2012): 16-18.

Bulakh, I. V. "Vybir konkurentnoi stratehii pidpriemstva: metodychnyi pidkhid" [The choice of competitive strategy of enterprise: methodological approach]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, no. 2 (8) (2010): 25-32.

Chychun, V. A. "Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [Improving the strategic management of the company]. http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/27USU.pdf

Chupyr, O. M., and Yamantaieva, Ya. A. "Osnovni elementy protsesu stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva z urakhuvannia potentsialu pidpriemstva ta minlyvykh faktoriv makro- ta mikroseredovyscha" [The main elements of the strategic management of enterprise development with regard to potential businesses and changing macro and micro factors]. Naukovyi visnyk budivnytstva, no. 53 (2009): 283-294.

Kolodiiichuk, A. V. "Rozvytok poniatiiino-terminolohichnoi pidsystemy «strategichne upravlinnia promyslovistiu»" [Development of concepts and terminology subsystem "strategic management industry"]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, no. 22.2 (2012): 260-270.

Kashuba, Ya. M. "Problemy stratehichnoho planuvannia rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini" [Problems of strategic planning for business in Ukraine]. Stalyi rozvytok ekonomiky, no. 7 (2011): 21-26.

Kalynichenko, Yu. "Strategichnyi rozvytok pidpriemstva: teoretychni ta praktychni aspekty" [Strategic development of the enterprise: theoretical and practical aspects]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, no. 4 (29) (2010): 106-115.

Kozenkov, D. IE. "Osnovni vymohy do formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Basic requirements for the formation of strategic management]. Akademichnyi ohliad, no. 1 (34) (2011): 83-88.

Melnichuk, D. B. "Sem graney strategicheskogo upravleniia predpriiatiem" [Seven faces of strategic management]. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_860/

Mintzberg, G., Kuinn, D. B., and Goshal, S. "Piat «P» stratehii" [Five Ps for strategy]. The strategy process (1998): 13-21.

Otenko, V. I. "Formuvannia kontseptsii stratehichnoho vyboru pidpriemstva" [Formation of the concept of strategic choice of the company]. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, no. 691 (2010): 374-381.

Otenko, V. I. "Analitichnyi instrumentarii pidtrymky stratehichnoho vyboru pidpriemstva" [Analytical tools support strategic choices of the company]. Lohistyka, no. 690 (2010): 504-507.

Otenko, V. I. "Strategichnyi vybir pidpriemstva ta ioho realizatsiia" [The strategic choice of the company and its implementation]. Kharkiv: FOP Pavlenko O. H. ; INZhEK, 2010.

Parii, I.V. "Strategichne upravlinnia orhanizatsiiei v umovakh shvydkykh zmin seredovyscha" [The strategic management of the organization in terms of rapid environmental changes]. Problemy ekonomiky ta upravlinnia (2011): 244-250.

Serhieieva, L. N., and Terianyuk, O. A. "Statystychnie zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia rozvytkom rehionu" [Statistical Support Strategic Regional Development]. Zaporizhzhia: KPU, 2010.

Voronina, A. Yu., and Zaporozhets, H. V. "Strategichni alternatyvy rozvytku promyslovykh pidpriemstv" [Strategic alternatives of industrial enterprises]. Zbirnyk naukovykh prats DDTU. Serii «Tekhnichni nauky», no. 2 (15) (2010): 235-239.