

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті сформовані теоретичні основи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства. Узагальнені методичні підходи до визначення сутності категорії «стратегічне управління». Виділено головні риси категорії «стратегічне управління» в рамках управління інтелектуальним потенціалом. Визначено принцип стратегічного управління та розроблена динамічна схема системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, інтелектуальний потенціал, інтелектуальне управління, принцип ітеративності (поетапності), принцип комплексності, принцип реалізації, принцип пріоритетності, принцип перспективності, принцип гнучкості та адаптації.

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISES

The article defines the theoretical basis for strategic management of the intellectual potential of commercial enterprise. Generalization of methodological approaches to the definition of the category of "stewardship" was made in the article. The basic features of the category of "stewardship" in the management of intellectual potential was defined. The principle of strategic management and dynamic scheme developed strategic intellectual potential management system of the enterprise was presented.

Keywords: strategic management, intellectual potential, intelligent control, the principle of iterative (staging), the principle of comprehensiveness, the principle of implementing the principle of priority prospects principle, the principle of flexibility and adaptation.

Постановка задачі. Головне завдання сучасних торговельних підприємств полягає в забезпеченні безупинного розвитку, зміцненні своїх ринкових позицій, формуванні конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Реалізація поставленого завдання є можливою за рахунок чітко визначеного стратегічного напрямку розвитку, сформованого стратегічного плану, обґрунтуванні стратегії. Тому запровадження стратегічного управління діяльністю торговельного підприємства виступає інструментом, який дозволить за короткий проміжок часу адаптувати потенціал підприємства до ринку, вчасно реагувати на зміни макро- і мікрооточення підприємства. Саме тому, формування гнучкої системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства забезпечить ефективний розвиток торговельного підприємства в довгостроковому періоді, оскільки трансформаційні зміни в економіці України вимагають використання компетенцій, здатностей, можливостей, знань, умінь, навичок, які й визначають «ядро» інтелектуального потенціалу.

Аналіз досліджень і публікацій. Значний внесок в розвиток теоретико-методологічної бази стратегічного управління підприємством зробили зарубіжні та вітчизняні фахівці, а саме І. Ансофф, Б. Берман, В.О. Василенко, В.Г. Герасимчук, О.С. Виханський, П.Ф. Друкер, І.А. Ігнатєва, Б. Карлоф, Г. Міцберг, А.П. Наливайко, С.В. Оборська, К. Омайє, К.К. Прахалад, М.Е. Портер, А. Стрікленд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінова, З.Є. Шершньов, Г. Хемел, Е. Чандлер.

Постановка завдання. Незважаючи на значні наробітки вчених, торгівля – одна з динамічніших галузей економіки, яка постійно розвивається, що в свою чергу вимагає постійного моніторингу та уточнення змісту стратегічного управління інтелектуальним потенціалом.

Формулювання цілей. Метою дослідження є формування теоретичних основ стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Зміна парадигми стратегічного управління визначена зміною умов конкуренції та задоволенням вимог, відповідних їм часового періоду, безупинним пошуком джерела конкурентних переваг підприємства з метою досягнення та утримання лідерства на ринку [2, с.44].

Відображення процесу стратегічного управління реалізується через його основні положення:

- основна вимога часу до діяльності, яка обумовлена зміною умов конкуренції – ефективність функціонування та розвиток на основі адаптації, передбачення перспектив, формування ринків та стратегічної гнучкості в управлінні [2, с.44];
- основний критерій визначення стратегічного інтелектуального потенціалу – джерело визначення конкурентних переваг торговельного підприємства [2, с.44];
- особливості дослідження – системний та комплексний характер дослідження, моделювання та оцінка процесів стратегічного управління інтелектуальним потенціалом [2, с.44];
- основний метод стратегічного управління інтелектуальним потенціалом – аналітичний супровід

процесів розробки та реалізації стратегії [2, с.45].

Вперше категорія «стратегічне управління» використовувалась у військовій справі. Стратегія виступала теоретичною базою та інструментом практичних дій, джерелом планування та здійснення операцій, першоосною встановлення стратегічних завдань, в свою чергу, «стратегічне управління» розглядалось як управління ресурсами для розвитку внутрішнього фірмового планування.

Практика розвитку економічної літератури налічує значну кількість методичних підходів до визначення сутності категорії «стратегічне управління», проте зважаючи на вагомість кожного, вважаємо за потрібне відзначити головні течії з метою обґрунтованого формування системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Узагальнений аналіз методичних підходів до визначення сутності категорії «стратегічне управління» підприємством

Доволі своєрідний підхід до визначення категорії пропонують Р. Хаттен і А. Шендел, які визначають стратегічне управління як процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає у реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам [3, с.235].

Вітчизняний фахівець з питань стратегічного управління Мізюк Б.М. наголошує, що стратегічне управління – багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі чинники, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [4, с.34]. Проте основним недоліком вчений вважає «неможливість отримання точної і деталізованої картини майбутнього, відсутність описової теорії, яка б давала рекомендації щодо вирішення певних завдань або ситуацій, затрата значних зусиль, часу та ресурсів, наявність помилок, що посилюють негативні наслідки, приділення значної уваги стратегічному плануванню, а не реалізації стратегічного плану [5, с.17].

Стратегічне управління на думку Дж. Хігінса – «процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» [6, с.124]. В той час, як вже П. Пітер та С. Серто доповнюють, що це тривалий, послідовний, взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення [7, с.68]. Тобто дослідники зупиняються на розумінні «стратегічного управління» як процесу взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Прохорова Ю.В. підкреслює, що стратегічне управління – багатоплановий, управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [8].

Виханський О.С. також наголошує, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [9, с.39].

Підводячи стратегічне управління до потенціалу виокремимо точку зору Шульги А.Г., яка розглядає «стратегічне управління як об'єктивно зумовлений процес утворення потенціалу, до якого входить управлінський і виробничий потенціал, що є вагомим для реалізації цілей [10, с. 76]».

Наведені вище точки зору авторів можна об'єднати у процесний підхід, оскільки вони наголошують на тому, що стратегічне управління – це комплексний взаємопов'язаний процес дій з управління для досягнення стратегічних цілей (результатів) діяльності.

Дещо іншої точку зору дотримуються прихильники цільового підходу, які під стратегічним управлінням мають на увазі «управління, яке пов'язане з досягненням стратегічних результатів», а саме П. Друкер визначає: «стратегічне управління – управління, пов'язане з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій. Стратегічний менеджмент є управлінням результатами» [11, с.57].

Стратегічне управління на думку Бугалина А.В. – «комплексна система постановки та реалізації стратегічних цілей підприємства, заснована на прогнозуванні середовища та вироблення способів адаптації до її змін, а також впливу на неї [12, с. 28]». Група вчених Д. Пірс та Р. Робінсон наголошують, що «стратегічне управління – це набір рішень і дій щодо формулювання і виконання розроблених стратегій для того, щоб досягти мети організації» [15, с.186].

Воронкова А.Е., Пономарев В.П., Дибніс Г.І. під стратегічним управлінням розуміють «комплекс уявних, вольових і формалізованих дій, що забезпечують визначення цілей організації і механізмів їх досягнення [12, с.10]». Таке визначення нашоухе до виділення діяльнісного підходу, за яким розвиток потенціалу буде можливий лише за включення його в систему стратегічного управління, тобто в рамках діяльнісного підходу завчасно потрібно визначити мету, процеси, засоби для керівників для формування системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом. У своїй роботі [1] І.Ансофф також визначає, що стратегічне управління – це діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають змогу їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. В підтримку діяльнісного підходу Качмарик Я.Д. визначає, що стратегічне управління – це «генеральна комплексна програма дій, що формує цілі та основні шляхи для їх досягнення у коротко- і довгостроковому періоді і визначає пріоритетні напрямки розвитку підприємства» [18, с.374]. Не можна залишити поза увагою дослідження І. Ігнат'євої, яка зазначає: «Стратегічний менеджмент сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку» [19, с.34].

В рамках конкурентного підходу американський вчений Портер М. визначає: «Стратегічне управління передбачає використання стратегії конкуренції, яку розробляють під час стратегічного планування на підставі аналізу галузі, а також певних конкурентних сил [13, с.89]». Підтримуючи точку зору, вітчизняний вчений Фатхутдинов Р.А пише у своїй праці [14, с.11]: «Стратегічне управління це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності прийняття рішень шляхом розробки стратегії організації при несенні відповідальності за цю роботу її керівниками».

Мінцберг Г. виокремлює організаційний підхід, за яким «стратегічне управління припускає формування стратегії, яке включає інтерпретацію середовища і розвиток послідовних моделей в потоці організаційних рішень» [16, с.233].

До такої ж самої точки зору схиляється Деніс Г., автор вважає стратегічне управління «сукупністю різних параметрів і методів управління, придатність і подальше використання яких обумовлено ситуацією, тобто конкретним набором обставин, які на даний момент суттєво впливають на становище організації» [17].

Колектив авторів З.Є. Шершньова, В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань виділяють концептуальний підхід, за яким «стратегічне управління є реалізацією концепції, в якій об'єднуються цільові та інтегральні підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з існуючим потенціалом підприємства і приводити їх у відповідність завдяки розробці та реалізації стратегії. Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування [18, с.165]».

Теоретичний аналіз методичних підходів щодо змісту категорії «стратегічне управління» підприємства надав можливість виділити його головні характеристики (рис. 2).

На рисунку 2 ми намагались виділити головні риси категорії «стратегічне управління», що дало можливість зробити наступні висновки: по-перше, ефективний розвиток підприємства та зміцнення інтелектуального потенціалу можливе за рахунок використання в управлінні апарату стратегічного управління яке, в свою чергу, забезпечить довгострокове конкурентне положення на ринку; по-друге, стратегічне управління – це інструмент інтелектуального управління, орієнтований на перспективу розвитку через конкурентний стан, на потреби споживачів та пристосування до змін у зовнішньому мінливому середовищі, який враховує потенційні можливості зростання за рахунок комбінації інтелектуальних ресурсів, можливостей та здібностей.

Досліджені наукові підходи стратегічного управління надають можливість ліквідувати основні недоліки під час формування системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом на основі значимості виділених рис, а саме:

- інтелектуальний потенціал торговельного підприємства – це складна відкрита система управління, першочергова роль в якій приділяється інтелектуальним ресурсам та ефективності їх використання, оскільки потенційні можливості використання компетенцій виступають конкурентною перевагою на ринку;
- ефективна система стратегічного управління інтелектуальним потенціалом також залежить від його структури як і оперативне управління, оцінка кожної локальної складової потенціалу, а також їх взаємозв'язок нададуть можливість уникнути негативний вплив зовнішнього середовища;
- управління інтелектуальним потенціалом орієнтовано на досягнення оптимальних значень

складових елементів інтелектуального потенціалу при мінімальном використанні ресурсів, необхідних для досягнення довгострокового конкурентного положення на ринку незалежно від змін зовнішнього середовища.

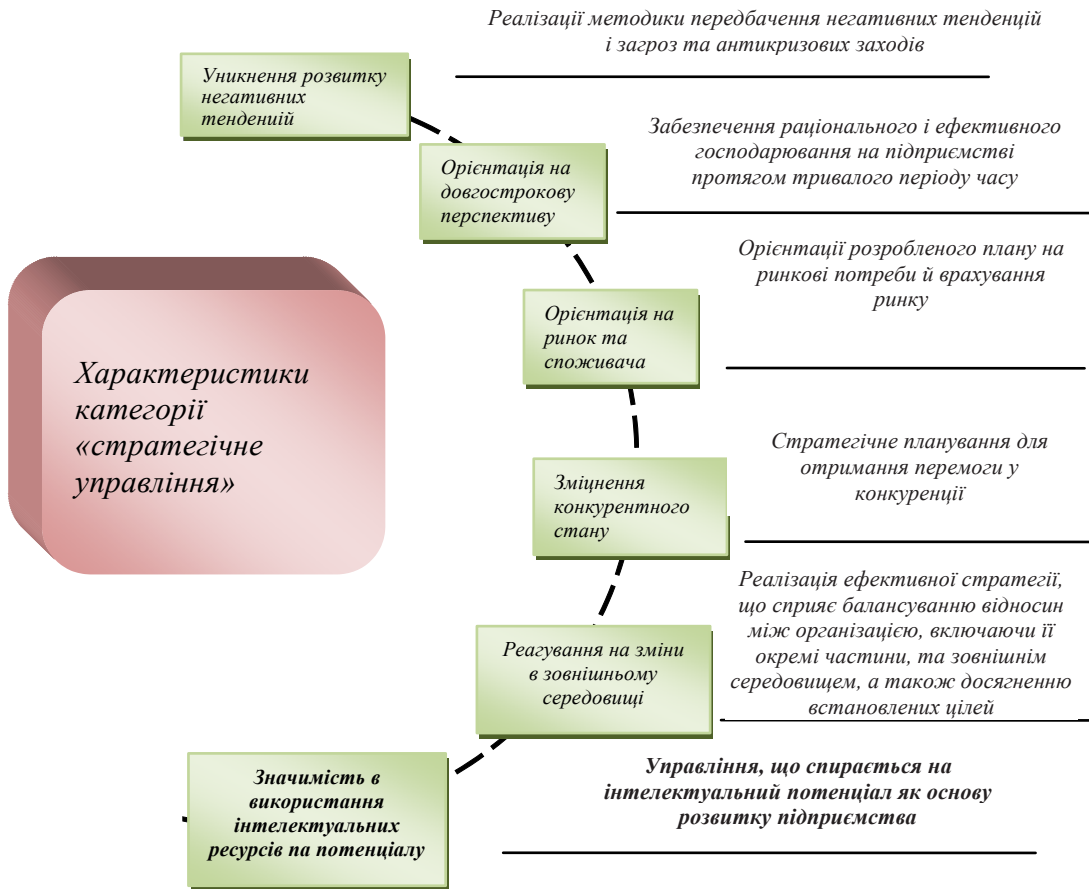


Рис. 2. Головні характеристики категорії «стратегічне управління» підприємством в рамках управління інтелектуальним потенціалом

Виходячи з головної мети управління інтелектуальним потенціалом підприємства та встановлених завдань в дослідженні, необхідним є визначення принципів його стратегічного управління як запоруки довгострокового розвитку у динамічному середовищі (рис. 3).



Рис. 3. Принципи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства

Принцип ітеративності (поетапності) пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових

ініціатив. Таким чином, досягнення стратегічної мети — послідовний багатоступінчастий процес, який необхідно постійно контролювати. Принцип ітеративності означає необхідність багаторазового повторного аналізу всього циклу стратегічного управління. Для того щоб визначити цілі, потрібні результати аналізу, щоб провести необхідні орієнтири за цілями, тому використовують ітераційний підхід до розроблення стратегічного плану підприємства [19, с.12].

Принцип комплексності полягає у всеохоплюючому аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ [19, с.12]. Ефективна стратегія управління інтелектуальним потенціалом буде такою на основі врахування важливості та пріоритетності комплексу факторів.

Значимість принципу реалізації полягає в досягненні виходних результатів на основі реалій зовнішнього середовища.

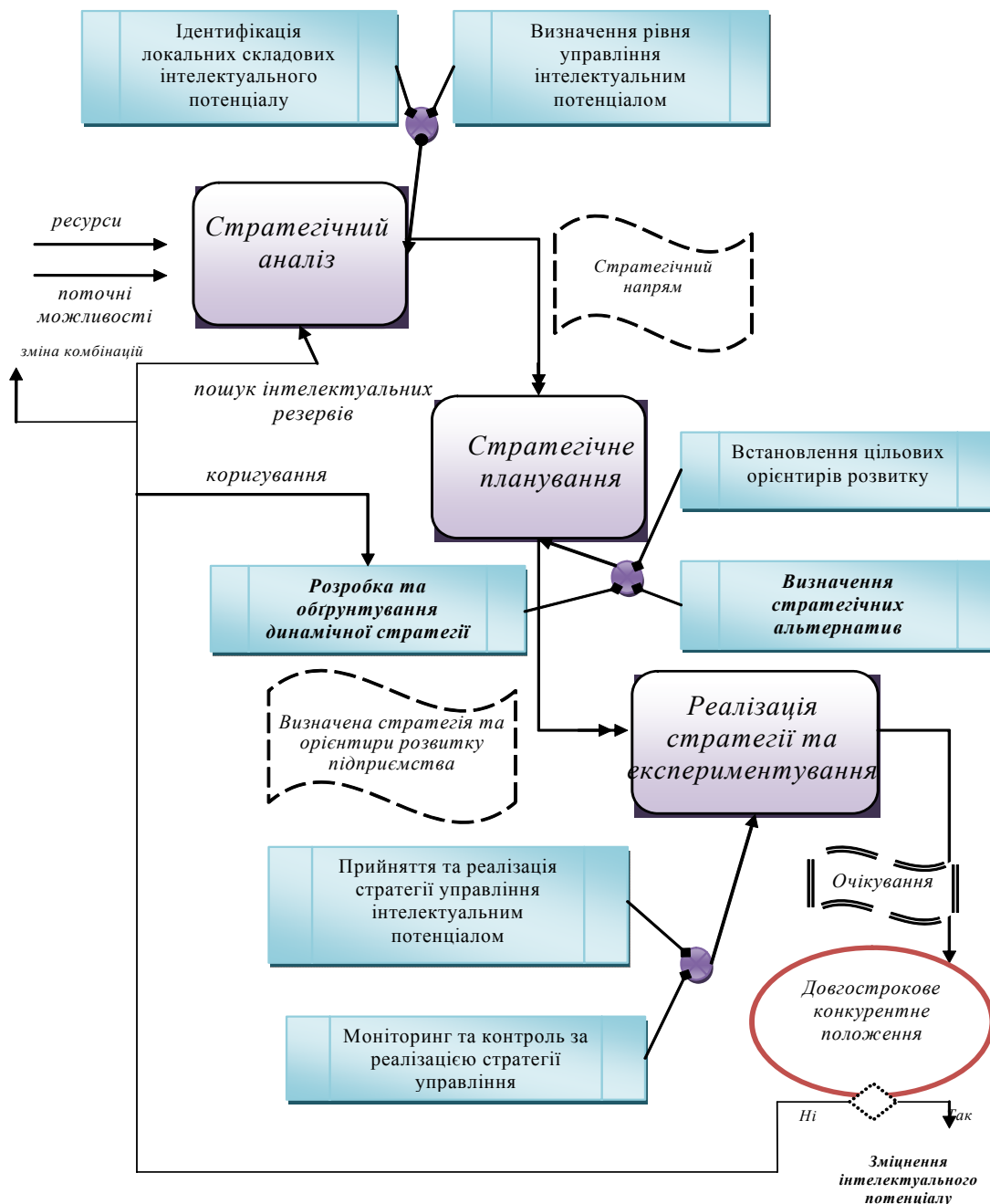


Рис. 4. Динамічна схема системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства

Принцип пріоритетності пояснюється тим, що керівництво компанії повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підкорюючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Разом з тим, виходячи з попереднього принципу, стратегічне управління здійснюється в умовах високої невизначеності, тому керівництво завжди повинно бути готове до проведення коригувань, які не будуть виходити за рамки

узгодженої концепції розвитку організації. Довгострокова стратегічна лінія визначає всю наступну роботу підприємства [19, с.12].

Принцип перспективності полягає в тому, що стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у розвитку інтелектуального потенціалу протягом тривалого періоду. Необхідно визнати, що стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами [19, с.12].

Принцип стратегічної гнучкості полягає в спроможності підприємства перегруповувати свої активи та ресурси з метою формування та розвитку унікальних якостей та комбінацій [2, с.69].

Принцип адаптивності стратегічного управління інтелектуальним потенціалом полягає в використанні не тільки наявних можливостей змін зовнішнього середовища, але й в спроможності управляти ними, тим самим створюючи «інтелектуальний резерв» розвитку потенціалу торговельного підприємства.

Узагальнюючі всі наведені вище теоретико-методичні засади стратегічного управління запропоновано динамічну схему системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства (рис. 4).

Висновки. Таким чином, запропонований науково-методичний підхід щодо стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства виступає науковою основою для обґрунтування та визначення динамічних стратегій розвитку підприємства з урахуванням ефективності управління його локальними складовими.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [сокр. пер. с англ.]. – М. : Изд-во "Экономика", 1989. – 520 с.
2. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : [монография] / И. П. Отенко ; Харк. нац. экон. ун-т. – Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2006. – 256 с.
3. Морозікова Т.В. Інноваційна стратегія як фактор стійкого розвитку українських підприємств / Т.В. Морозікова // Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн : матер. Міжнар. форуму молодих вчених, 19-20 травня 2005 р. м. Харків. – Харків : Вид-во ХНТУСГ. – 2005. – Т. 1. – С. 234–235.
4. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б.М. Мізюк // Фінанси України : журнал. – 2002. – № 12. – С. 31–37.
5. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – [2 вид., перероб. і допов.]. – Львів : Магнолія, 2006. – 392 с.
6. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. – Text and Cases. – 2-nd ed. / J.M. Higgins. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 237 p.
7. Certo S.C. Strategic management concepts and applications / Samuel C. Certo, Paul Peter. – IRWIN, USA, 1994. – 242 p.
8. Прохорова В. Ю. Підходи до формування моделі стратегічного управління потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / В.Ю. Прохорова // Наукова періодика України / Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2010_58/NTU_XPI_58_2010_12.pdf/.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
10. Шульга Г. А. Стратегия предприятия и направления развития его производственного потенциала / Г. А. Шульга // Вісник ХДЕУ. – 2000. – № 4 (16). – С. 76–77.
11. Друкер П.Ф. Как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер. – М. : Изд-во "Бук Чембэр Интернешнл", 1992. – 350 с.
12. Бузгалин А.В. Региональная экономика : [учебник] / А.В. Бузгалин. – М. : Юристъ, 2008. – С. 287.
13. Портер М. Стратегия конкуренции / М. Портер ; [пер. с англ.]. – К. : Изд-во "Основы", 1997. – 390 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – [9-е изд., испр. и доп.]. – М. : Дело, 2008. – 448 с.
15. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.V. Robinson. – 2-nd ed. – Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985. – 268 p.
16. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; [пер. с англ.]. – СПб : Изд-во "Питер", 2001. – 688 с.
17. Гусева Ю.М. Еволюція концепції стратегічного управління [Електронний ресурс] / Ю.М. Гусева. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2404/1/3.pdf>.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; Київ. нац. экон. ун-т. – К. : Вид-во КНЕУ, 1999. – 384 с.
19. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – [2-е вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

References

1. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye : sokr. per. s anhl. / Y. Ansoff. – M. : Yzd-vo "Экономика", 1989. – 520 s.
2. Otenko Y. P. Stratehicheskoe upravlenye potentsyalom predpriyatya : [monohrafiya] / Y. P. Otenko ; Khark. nats. ekon. un-t. – Kharkov : Yzd-vo KhNŌU, 2006. – 256 s.
3. Morozikova T.V. Innovatsiina stratehiia yak faktor stiikoho rozvytku ukrainskykh pidpriemstv / T.V. Morozikova // Rynkova transformatsiia ekonomiky postsotsialistychnykh krain :mater. Mizhnar. forumu molodykh vchenykh, 19-20 travnia 2005 r. m. Kharkiv. – T. 1. – Kharkiv :Vyd-vo KhNTUSH. – 2005. – S. 234-235.1. Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye : sokr. per. s angl. / I. Ansoff. – M. : Izd-vo "Ekonomika", 1989. – 520 s.
4. Miziuk B.M. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom / B.M. Miziuk // Finansy Ukrainy : zhurnal. – 2002. – 12. – S. 31-37.
5. Miziuk B. M. Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk / B. M. Miziuk. – 2 vyd., pererob. i dopov.– Lviv : Mahnoliia, 2006. – 392 s.
6. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. – Text and Cases. – 2-nded. / J.M. Higgins. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 237 p.
7. Certo S.C. Strategic management concepts and applications / Samuel C. Certo, Paul Peter.– IRWIN, USA, 1994. – 242 p.
8. Prokhorova V. Yu. Pidkholdy do formuvannia modeli stratehichnoho upravlinnia potentsyalom pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / V.Yu.Prokhorova // Naukova periodyka Ukrainy / Nats. b-ka Ukrainy im. V. I. Vernadskoho. – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_58/NTU_XPI_58_2010_12.pdf/. – Nazva z ekrana.
9. Vykhanskyi O. S. Stratehicheskoe upravlenye. / O. S. Vykhanskyi. – M. : Yzd-vo MHU, 1995. – 252 s.
10. Shulha H. A. Stratehiia predpriyatya y napravleniia rozvytyia eho proyzvodstvennoho potentsyala / H. A. Shulha // Visnyk KhDEU. – 2000.– # 4 (16). – S. 76–77.
11. Druker P.F. Kak vyity v lydery. Praktyka y pryntsyipy / P.F. Druker. – M. : Yzd-vo "Buk Chamber Ynterneshnl", 1992. – 350 s.
12. Buzghalyn, A.V. Rehyonalnaia ekonomika [Tekst] : uchebnyk / A.V. Buzghalyn. M.: Yuryst, 2008.S.287.
13. Porter M. Stratehiia konkurentsyy : per. s anhl. / M. Porter. – K. : Yzd-vo "Osnovy", 1997. – 390 s.
14. Fatkhutdinov R. A. Stratehicheskyy menedzhment : uchebnyk / R. A. Fatkhutdinov. – 9-e yzd., yspr. y dop. – M. : Delo, 2008. – 448 s.
15. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. – 2-nd ed. – Homtwood,III: Richard D. Irwin, 1985. – 268 p.
16. Myntsberh H. Stratehicheskyy protsess : per. s anhl. / H. Myntsberh, Dzh.B. Kuynn,S. Hoshal. – SPb. : Yzd-vo "Pyter", 2001. – 688 s.
17. Huseva Yu.M. Evoliutsiia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia [Elektronnyi resurs] / Yu.M. Huseva.Rezhym dostupu: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2404/1/3.pdf>. – Nazva z ekrana.
18. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia : navch. posib. / Z. Ye. Shershnova, S. V. Oborska ; Kyiv. nats. ekon. un-t. – K. : Vyd-vo KNEU, 1999. – 384 s.
19. Dovhan L. Ye., Karakai Yu. V., Artemenko L. P. Stratehichne upravlinnia. Navch. posib. 2he vyd.– K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2011. – 440 s.

Надійшла 01.08.2014; рецензент: д. е. н. Лутай Л. А.