

УДК 300.341

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ю.І. Продиус, к.е.н., доц.

В.Б. Богословов

Одеській національній політехнічній університет, Одеса, Україна

Продиус Ю.І., Богословов В.Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах.

У статті розглянуто теоретичні аспекти антикризового стратегічного управління на інноваційних засадах. Виявлено та проаналізовано головні проблеми впровадження стратегічного управління на українських підприємствах. Сформульовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління у контексті системного удосконалення стратегічного управління діяльності підприємством в умовах кризи.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, інновації, організація, підприємство, зовнішнє середовище, антикризове управління

Продиус Ю.И., Богословов В.Б. Инновационный подход в организации стратегического управления на украинских предприятиях.

В статье рассмотрены теоретические аспекты антикризисного стратегического управления на основе инноваций. Выявлены и проанализированы главные проблемы внедрения стратегического управления на украинских предприятиях. Сформулированы рекомендации относительно повышения эффективности управления в контексте системного совершенствования стратегического управления деятельности предприятием в условиях кризиса.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, инновации, организация, предприятие, внешняя среда, антикризисное управление

Prodius Yu.I., Bogoslovov V.B. Innovative approach in the organization strategic management at ukrainian enterprises.

In article are considered theoretical aspects of strategic crisis management on the innovation. Identified and analyzed the main problems of implementation of strategic management in Ukrainian enterprises. Formulated recommendations to improve management effectiveness in the context of improving the system of strategic management of activity of the enterprise in crisis conditions.

Keywords: strategic management, strategy, innovation, organization, enterprise, environment, crisis management

Сьогодні економіка України перебуває в кризовому стані, на що вплинули негативні внутрішні та зовнішні фактори. Більшість фахівців вважає, що основні причини кризи – внутрішнього походження, до яких можна віднести деградацію традиційних промислових підприємств, зруйнування грошової системи, банкрутство банківського сектора, деструктивні регулювальні дії уряду, в першу чергу, у питаннях оподаткування, заморожування зарплат і пенсій, введення додаткових митних платежів на імпортні товари, протекціоністське валютне забезпечення імпорту газу. До внутрішніх факторів економічної кризи додалися зовнішні фактори: стрімкий відплив іноземного капіталу з України, дефіцитний міжнародний валютний оборот, втрата ринків у Російській федерації, розгортання війни на сході країни [1].

Таким чином, зміна вимог покупців до якості товарів і послуг, зростаюче різноманіття нової продукції з одночасним скороченням часу її виведення на ринок, посилення конкуренції, викликають необхідність адекватного реагування з боку організації на зміни зовнішнього середовища [1]. Основою створення інновацій є прагнення вищого керівництва здійснювати раціональну стратегічну діяльність і займатися інноваційною зокрема. Слід зазначити, що не може бути стабільного зростання, яке досягають сучасні економіки світу, без інноваційно-технологічної модернізації, що є результатом конкуренції, домінування підприємницької форми власності та постійних вдосконалень в стратегічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Впровадження інновацій все більше розглядається українськими компаніями як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості.

У ринковій економічній теорії Й. Шумпетер розглядає ринок як процес хвилеподібних змін інновацій. Тому для країн, які лише входять у ринок надто важливо здійснювати раціональну науково-інноваційну політику [2].

В Україні, більшості підприємствам, не вдається досягти істотних результатів у розвитку інноваційної діяльності. Причиною тому служить відсутність раціонального стратегічного управління або взагалі його відсутність.

Актуальність здійснення стратегічного управління обумовлена двома групами змін в середовищі функціонування підприємства. На підприємства чинить тиск зовнішній і внутрішній ринок. Цей тиск виражається в зміні поведінки споживачів; розвиток ринків товарів і послуг і, як наслідок, посилення конкуренції; загальносвіто-

вому розвитку нових різнохарактерних технологій; глобалізації попиту та пропозиції [1].

Усе частіше стратегічне управління стає основою управління багатьох успішних компаній світу. Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління було присвячено чимало досліджень. Величезний внесок у розвиток стратегічного управління зробили такі вчені як: Г. Мінцберг [3], І. Ансофф [4], А.М. Тищенко [5] та інші. Проаналізуємо визначення вітчизняних фахівців щодо трактування змісту поняття «стратегічне управління» (табл. 1).

Таблиця 1. Зміст поняття «стратегічне управління» за визначеннями науковців

Автори	Трактування поняття
В.О. Василенко Т.І. Ткаченко [10]	Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечень та реалізації розроблених планів організацією.
О.С. Віханський [11]	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити у довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети.
З.Е. Шернцова [12]	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору»).
Ю.О. Олейніков [13]	Стратегічне управління – це 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 визначених цілей.
М.В. Володькіна [14]	Стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на вироблення і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.
В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова [15]	Стратегічне управління – це управління конкурентними перевагами.
В.Л. Дикань [16]	Стратегічне управління – це такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Дослідження наукових джерел засвідчило, що серед вчених та фахівців, які приділяють увагу вирішенню проблеми стратегічного управління відсутня спільна точка зору стосовно суті цього поняття. Зазначене, спонукало до накопичення матеріалу, його узагальнення та виділення основних підходів до сутності стратегічного управління підприємства, що дозволить виділити ключові параметри, які актуальні сьогодні для вітчизняних теоретичних досліджень та практики. Виходячи з численних досліджень і ряду не вирішених питань, можна стверджувати про необхідність інноваційних рішень в організації стратегічного управління, що й обумовлює актуальність даної теми.

Метою статті є проаналізувати актуальні проблеми організації стратегічного управління на українських підприємствах, виявити їх причини та запропонувати принципово нові інноваційні

рішення в організації стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження

В Україні механізм стратегічного управління використовується вже давно, але знаходиться він досі на стадії становлення. У теперішній час відсутність стратегії гальмує розвиток підприємства. Але, не дивлячись на це, більшість керівників українських підприємств, не приймає це до уваги. Для багатьох підприємств розробка стратегії є лише формальністю і в практиці вони її не використовують, бо взагалі відсутній зв'язок між стратегією і ресурсами. У практиці сучасного господарювання лише 10% підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5% виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25% менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% підприємств існує зв'язок між

бюджетом і стратегією. Українським підприємствам значно важче застосовувати стратегічне управління, зважаючи на складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів. Разом з тим дуже важливо, що вже є перші взірці з успішного впровадження стратегічного управління на таких українських підприємствах, як «Мотор-Січ», «Дарниця», «Світоч», «Квazar-Мікро» тощо. Такі підприємства мають чітку визначену місію концепції, цілі, культуру, інноваційний підхід до вирішення проблем. На жаль таких компаній в Україні у кожній галузі лише одиниці [17].

Однією з причин такого становища є недостатні знання персоналу з теорії і практики стратегічного управління [17]. Але головним є тут те, щоб менеджер в рамках своєї компетенції і діапазону зміг надихнути підлеглий йому персонал на рішення загальних антикризових задач. При цьому нерідко, що управління – це не тільки сукупність лише адміністративних дій (накази, розпорядження, письмові та усні вказівки), що ведуть до досягнення поставлених цілей. Згідно формулювання німецького дослідника В. Штееле, управління – це айсберг, що складає 1/3 всього масиву, в верхній частині котрого містяться видимі, формалізовані елементи адміністративного розпорядного характеру. Нижня ж частина, що складає 2/3 масиву і, відповідно, значно більша – це область морально-психологічного впливу на персонал [18].

У зв'язку з тим, що вітчизняна економіка зараз перебуває у періоді кризи, грамотна стратегія стає вкрай важливою для більшості підприємств. Особливо слід приділяти велику увагу розробці антикризової стратегії. Так, розрізняють: стратегічну кризу (кризу стратегій), при якій потенціал підприємства виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий; кризу результатів (оперативну кризу), коли підприємство несе збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу; кризу ліквідності – зростаючі збитки загрожують втратою платоспроможності [6].

Сьогодні майже всі українські підприємства знаходяться у той чи іншій кризі, тому їм вкрай важливо використовувати стратегічне антикризове управління. У стратегічному антикризовому управлінні виділяють чотири рівні стратегії в організації. Перший рівень – корпоративний – присутній у компаніях, що діють у кількох сферах бізнесу. Тут приймаються рішення про закупівлі, продаж, ліквідації, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу; розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу; розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий – рівень перших керівників не диверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих або абсолютно незалежних, відповідальних за розробку й реалізацію стратегії сфер бізнесу. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія, що

базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом і т.д.

Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій [7].

Усе вищесказане підтверджує необхідність створення стратегій виходу з кризи і подальшого розвитку. Тож вітчизняні підприємства потребують нових ідей щодо раціональної організації стратегічного управління.

Сьогодні головною проблемою стратегічного управління на вітчизняних підприємствах є суміщення стратегічної структури і організаційної структури. Натомість, слід зазначити, що ефективне функціонування підприємства відбувається тоді, коли стратегічна структура управління доповнює організаційну структуру управління. Виходячи з цього можна виділити проблеми стратегічного управління з якими стикаються українські підприємства:

- нерозуміння сутності і значення стратегічного управління;
- недоліки в підсистемах управління;
- недостатній доступ до інформаційних ресурсів;
- відсутність контролю на всіх рівнях організаційної структури;
- на підприємствах часто розробляються нереалістичні стратегії;
- низька кваліфікація управлінського персоналу [8].

Успішним рішенням даних проблем буде створення відділу стратегічного управління. Згідно досвіду іноземних компаній, створення організаційних підрозділів стратегічного управління, є основою стратегічного управління. Крім створення організаційного підрозділу, завданням якого буде вирішення всіх стратегічних питань, потрібно централізація управління стратегією підприємства та координація стратегічних цілей на всіх рівнях управління [8].

Створення відділу стратегічного управління потребує ряду витрат фінансових ресурсів та часу. Для створення відділу підприємству необхідно найняти спеціалістів із стратегічного управління та спорядити їх усім необхідним обладнанням, тобто підприємство понесе фінансові втрати. Але це є необхідною мірою, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність підприємства. Тем паче фінансовий вклад підприємству не такий же й великий, а ефект від впровадження стратегічного відділу має дуже позитивні тенденції. Це на практиці довів досвід багатьох розвинених країн світу.

Даний відділ повинен бути підлеглий безпосередньо генеральному директору і стояти над усіма іншими підрозділами.

Перед відділом стратегічного управління будуть стояти три головних питання:

- яке положення підприємство займає сьогодні?
- яке положення воно хотіло б займати через 3, 5, 12 місяців?
- як досягнути бажаного результату?

Відповівши на ці питання стратегічний відділ буде формулювати глобальні цілі розвитку підприємства і доносити їх до кожного відділу та працівника підприємства на кожному рівні управління. Виходячи із цього, головними завданнями даного відділу будуть:

- аналіз сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей та перспектив;
- аналіз впливу факторів зовнішнього середовища і внутрішнього середовища, можливість їх виникнення в майбутньому;
- визначення цілей на всіх рівнях, визначення головної цілі, формування дерева цілей, відбір проблем, якими займається стратегічного управління;
- розробка стратегій, які допомагають досягти встановлених цілей;
- планування необхідних ресурсів для реалізації стратегій;
- контроль реалізації стратегічних планів.

До складу відділу стратегічного управління повинно входити максимум 4 співробітники, а саме: начальник відділу стратегічного управління; провідний аналітик; провідний економіст; провідний спеціаліст із стратегічного управління.

Таким чином стратегічний відділ несе відповідальність за управління і координацію всіх ключових процесів управління стратегією.

Для підвищення ефективності стратегічного управління підприємства необхідно застосовувати інноваційний підхід в організації стратегічного управління, орієнтований на підвищення останнього за рахунок постійного впровадження нововведень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, й нарощування його інноваційного потенціалу.

Функціональні обов'язки працівників відділу [9]:

Начальник відділу стратегічного управління знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні у генерального директора компанії. У структуру стратегічного підрозділу також входять провідні фахівці за напрямками діяльності, відповідним основним фазам стратегічного процесу: аналізу стратегії, стратегічного вибору і реалізації стратегії. Начальник стратегічного відділу стратегічного управління пропонує генеральному директору до реалізації перспективну стратегію розвитку організації і здійснює оперативне керівництво нею. Начальник відділу стратегічного управління разом із генеральним директором може вирішувати ряд важливих стратегічних рішень, до яких можна віднести наступні: реконструкцію підприємства;

впровадження нововведень (нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками і споживачами); вихід на нові ринки збуту та інші.

Провідний аналітик займається аналізом зовнішнього оточення і внутрішнього середовища компанії. При цьому моніторинг та аналіз зовнішнього оточення цілком знаходиться в його компетенції. Для цих цілей використовуються всі можливі джерела інформації: зовнішні і внутрішні, первинні та вторинні. Після їх отримання та обробки формується і в можливій мірі формалізується база даних, яка лягає в основу системи підтримки прийняття стратегічних рішень. Прогностичні функції залежно від особистих якостей можуть бути покладені як на провідного аналітика, так і на провідного спеціаліста із стратегічного управління. Моніторинг та аналіз внутрішнього середовища також знаходиться в зоні відповідальності провідного аналітика, але здійснюється спільно з провідним економістом.

Провідний економіст, як зазначено вище, оперує інформацією про внутрішнє середовище організації (моніторинг, звітність, передача для проведення стратегічного аналізу). Оскільки йому доводиться мати справу з ключовими показниками результативності за різними стратегічними напрямками, (фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, наймання, навчання і розвиток персоналу), потрібний системний підхід, який може полягати у впровадженні в компанії збалансованої системи показників. Провідний економіст взаємодіє з провідним аналітиком, поставляючи йому інформацію про внутрішнє середовище компанії; з комерційним, фінансовим директорами та головним інженером.

Провідний спеціаліст із стратегічного управління відповідає за розробку стратегічного плану в цілому і також може виконувати обов'язки тимчасового заступника начальника стратегічного відділу. Таким чином, на відміну від представників описаних раніше посад він повинен в певній мірі володіти якостями не тільки оператора, а й менеджера. Використовуючи в якості вхідних даних результати роботи провідного аналітика і провідного економіста, він формулює в термінах стратегічного менеджменту діючу стратегію організації та перспективну стратегію (якщо перша потребує корегування або зміну) і пропонує її до розгляду. Здійснює мережеве планування бізнес-проекту і призначення ресурсів для його здійснення.

Одним з основних результатів проекту стратегічного планування є розробка стратегії розвитку підприємства. Ключовою складовою стратегії є комплекс заходів, який орієнтований на максимальне використання конкурентних переваг підприємства. Якісні і кількісні орієнтири корпоративної стратегії є базовими для розробки маркетингової, інвестиційної, фінансової, виробничої, організаційної стратегії і стратегії управління персоналом [9].

Тож, виходячи із усього вищесказаного верхня ланка організаційної структури підприємства повинна виглядати наступним чином (рис. 1).



Рис. 1. Місце відділу стратегічного управління в організаційній структурі підприємства

Як видно із рисунку відділ стратегічного управління знаходиться в верхній ланці організаційної структури підприємства. Це обумовлено тим що, даний відділ аналізує зовнішнє середовище, розробляє стратегію для підприємства і орієнтує його на подальший розвиток. А стратегію підприємства, його місію та цілі повинен знати кожен працівник підприємства, що можливе лише за умови знаходження відділу стратегічного управління в верхній ланці управління.

Така організація управління на підприємстві неодмінно приведе до позитивного розвитку підприємства. Але підприємство можна зробити більш гнучким, якщо відділ стратегічного управління буду взаємодіяти із відділом маркетингу. Відділ маркетингу також займається оцінкою зовнішнього середовища підприємства, а саме аналізує сегмент ринку на якому працює підприємство, споживачів продукції та їх нові потреби. Внаслідок цього аналізу відділ маркетингу допомагає зорієнтувати підприємство на конкретний напрям розвитку, в конкретному сегменті та розробити необхідні зміни в продукції, що випускається. Тож якщо між відділами стратегічного управління та маркетингу утворити тісний взаємозв'язок це неодмінно в рази збільшить ефективність управління організацією.

Перш за все відділ маркетингу повинен бути окремо від відділу збуту. Це є необхідним,

оскільки при об'єднанні цих відділів короткострокові цілі стають переважаючими (всі зусилля направлені на збільшення збуту, хоча це не маркетингова мета), а про довгострокові всі забувають (наприклад, про збільшення частки на ринку). Таким чином відділ маркетингу повинен бути підлеглий безпосередньо генеральному директорові, а відділ збуту лінійному керівнику або за його відсутності відділу маркетингу.

Створення на підприємстві відділу стратегічного управління та утворення взаємозв'язку із відділом маркетингу потребує відповідної зміни організаційної структури управління і встановлення нових функціональних зв'язків між підрозділами підприємства. Так як і відділ стратегічного управління, відділ маркетингу буде підлеглий безпосередньо генеральному директору. Таким чином відділ маркетингу і стратегічного управління будуть стояти на одному рівні та взаємодіяти один з одним. Усю необхідну інформацію данні відділи доносять до лінійних керівників підприємства, які в свою чергу доносять інформацію до всіх інших підрозділів. Тоді кожен працівник буде знати цілі та плани підприємства і крім того володіти усією необхідною інформацією для ефективної роботи.

Організаційна структура, з урахуванням відділу маркетингу і стратегічного управління та необхідними змінами в ієрархії управління, зображена на рис. 2.

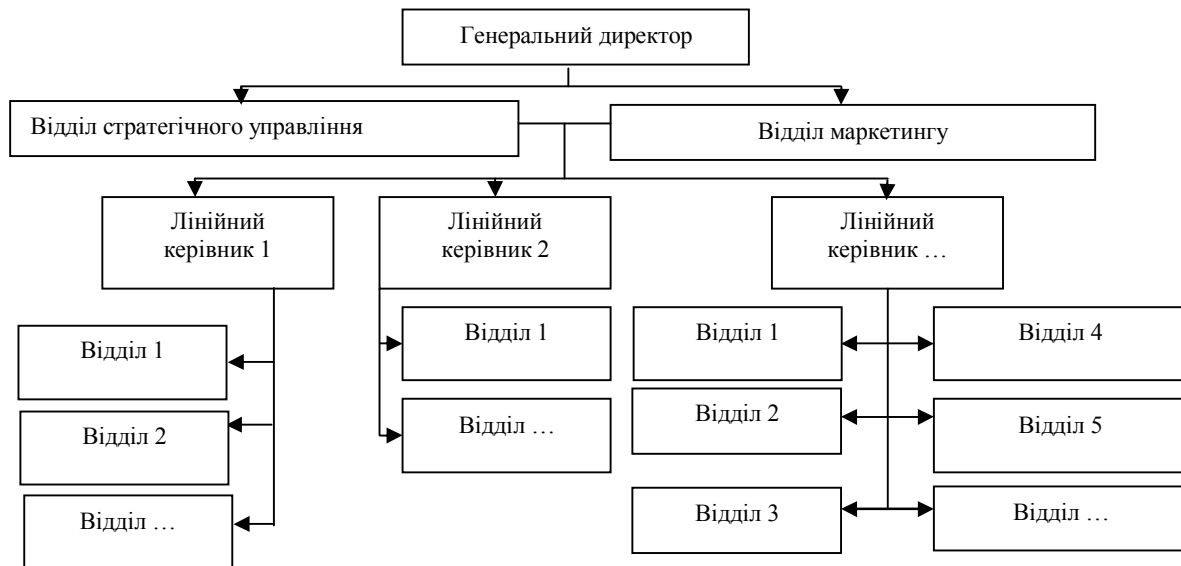


Рис. 2. Організаційна структура з урахуванням відділу маркетингу і стратегічного управління та необхідними змінами в ієрархії управління

Лінійні керівники необхідні для того, щоб розвантажити верхню ланку управління. В даній організаційній структурі генеральний директор контролює діяльність відділів маркетингу та стратегічного управління. Вони в свою чергу збирають та аналізують усю необхідну інформацію із зовнішнього середовища та надають рекомендації та план дій лінійним керівникам, які доносять усю цю інформацію до усіх інших відділів і контролюють виконання плану. Це значно підвищить гнучкість підприємства, тобто швидку адаптацію до постійно змінного зовнішнього середовища, що в свою чергу значно прискорить розвиток підприємства, в тому числі і на зовнішньому ринку.

Для такої організації управління організація може понести витрати часу та ресурсів на реорганізацію організаційної структури, а також пошук висококваліфікованих працівників відділів маркетингу, стратегічного управління та менеджерів верхньої ланки управління, так як вимоги до їх професіоналізму дуже високі. Але в результаті підприємство отримує наступні удосконалення:

- значне підвищення гнучкості підприємства, адаптації його до зовнішнього середовища;
- більш чітке розуміння майбутнього становища організації;
- чітке розуміння місії, стратегії та цілей організації кожним працівником;
- висока мотивація працівників к досягненню цілей підприємства;
- включення усіх співробітників до реалізації задач організації та пошук оптимальних рішень досягнення її цілей;
- орієнтація діяльності підприємства на потреби споживачів;
- високий професіоналізм працівників;

- значне збільшення вхідної інформації із зовнішнього середовища;
- підвищення взаємозв'язку між підрозділами, тобто підвищення ефективності організаційної структури;
- значне підвищення конкурентоспроможності підприємства, у тому числі і міжнародної;

Усе вищесказане значною мірою впливає на конкурентоспроможність підприємства. Отже якщо вітчизняні підприємства таким чином організують управління, вони зможуть піднятися на рівень самих розвинених країн світу.

Висновки

Стратегічне управління являє собою розробку довгострокових цілей підприємства та визначення напрямку його діяльності на основі аналізу постійно мінливого неконтрольованого зовнішнього середовища.

У сучасний період кризи, при нестабільній економіці та політики, підприємствам в край необхідно використовувати механізм стратегічного управління. Це дозволить створювати стратегії, які будуть підтримувати життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі. Нові стратегії породжують нові завдання, які в свою чергу вимагають від підприємства встановлення нової системи зв'язків між рівнями управління та між підрозділами. Тож для ефективної реалізації стратегії потрібно створювати нову спеціальну структуру, за допомогою якої створюються стійкі зв'язки між кожним підрозділом, що забезпечить надійне функціонування системи.

Таким чином, впровадження відділу стратегічного управління дозволить підприємству сформулювати управління, що буде спиратися на людський потенціал високо мотивованих працівників, а саме: які будуть прагнути до тісних відносин із споживачами та на основі цього взаємозв'язку максимально задовольняти їх потреби за рахунок

виробництва продукції, близької до ідеалу; які вчасно реагують на зміну зовнішнього середовища та проводять своєчасні зміни в організації, що

допомагає їм досягти конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє підтримувати рівень конкурентоспроможності як зараз, так і в майбутньому.

Список літератури:

1. Спицина Н.С. Впровадження інновацій у виробництво як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н.С. Спицина., Казеєв В.В. – Режим доступу: http://mns2013.3dn.ru/publ/sekcija_2/vprovadzhenija_innovacij_u_virobnictvo_jak_faktor_pidvishhennja_konkurentospromozhnosti_pidpriemstva/3-1-0-56.
2. Чижов С.В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України [Електронний ресурс] / С.В. Чижов // Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. – Режим доступу : http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov_factor.pdf.
3. Г. Минцберг. Действуй Эффективно! лучшая практика Менеджмента СПб 2011.
4. И. Ансофф. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Стратегическое управление: учебник / О.М. Тищенко, Т.М. Хмиль, С.К. Василик и др. — Х.: ВД «ИНЖЕК», 2009. – 280 с.
6. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. Гринько // Економіст. – 2013. – № 8. – С. 51-53.
7. Туриянская М.М. Стратегические аспекты антикризисного управления туристскими предприятиями [Електронний ресурс] / М.М. Туриянская. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_tourism/turiyanskaya.htm.
8. Продіус О.І. Проблеми впровадження стратегічного управління на українських підприємствах / О.І. Продіус, В.Б. Богословов // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 5 (15). – С. 30-35.
9. Володин С.В. Функционально-структурные особенности стратегического управления проектами [Електронний ресурс] / С.В. Володин. – Режим доступу: <http://old.creativeconomy.ru/articles/28125/>.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправн. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
11. Виханський О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
12. Шершньова З.Е., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. – метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕЦ, 2001. – 232 с.
13. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ за ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ Нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 824 с.
14. Володькина М.В Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. – К.: Знання – Прес, 2002. – 149с.
15. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск. Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
16. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
17. Довгань Л.Е., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
18. Staehle. Management, 5. Auflage. – Muenhen: Verlag Franz Vahlen, 1990. – 962 p.

Надано до редакції 03.11.2015

Продіус Юлія Іванівна / Julia I. Prodius
sergob1970@yandex.ru

Богословов Владислав Борисович / Vladislav B. Bogoslovov
bogoslovov@mail.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. І. Продіус, В. Б. Богословов // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 78-84. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>