

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СФЕРИ

Т.П. Гончаренко, к.е.н., начальник відділу організаційного забезпечення діяльності ради

Виконавчий апарат Сумської обласної ради, м. Суми, Україна

Концепція стратегічного управління є широко поширеною у світі і використовується суб'єктами господарювання різних сфер діяльності для більш ефективного прийняття рішень в довгостроковому періоді та досягнення поставлених цілей діяльності. Її використання буде ефективним і для закладів фінансово-кредитної сфери, що сприяє актуальності проведеного дослідження. У статті досліджено теоретичні основи концепції стратегічного управління закладами фінансово-кредитної сфери. Це здійснювалося на основі методів аналізу і синтезу щодо термінологічного змісту поняття «стратегічне управління закладами фінансово-кредитної сфери». Проведений аналіз дозволив дослідити основні підходи до трактування сутності стратегій, управління та менеджменту, стратегічного управління та його еволюційне формування як окремого методу управління. Отримані результати дозволяють визначити роль та місце стратегічного управління у фінансово-кредитній сфері.

DOI: 10.21272/1817-9215.2017.3-04

ВСТУП

Успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання залежить від правильно обраної довгострокової стратегії розвитку та обраних керівництвом шляхів її досягнення. Це особливо актуально для організацій фінансово-кредитної сфери, адже в сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації, нестабільності зовнішнього середовища внаслідок світової економічної кризи та загострення політичних конфліктів в різних куточках світу, трансформаційних змін у внутрішньому середовищі даних організацій через структурне реформування банківських систем тощо виникає гостра необхідність у формуванні чітких стратегічних орієнтирів розвитку для стабільності та конкурентоспроможності установи, а може й навіть фактору виживання її у майбутньому.

Стратегічне управління закладами фінансово-кредитної сфери є об'єктом досліджень широкого кола як вітчизняних, так і зарубіжних науковців не лише у сфері банківської справи чи менеджменту, а й інших суміжних областей. Проте, на нашу точку зору, не можна обмежуватися лише суто предметними дослідженнями у фінансовій сфері з цього приводу, адже стратегічне управління використовується абсолютно в різних сферах господарювання. Саме тому, метою даної статті є дослідження теоретичних основ концепції стратегічного управління, її еволюції та розвитку та проектування отриманих даних на заклади фінансово-кредитної сфери.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним дослідження основних засад концепції стратегічного управління були присвячені фундаментальні праці вчених-основоположників Ансоффа І. [1], [7], [8], Касселза І. [2], Карлофа Б. [14], Мінцберга Г. [4], [17], Пірса і Робінсона [5], Томпсона А., Стрікланда Д. [23], Хігінса Дж. [3] тощо. На цьому сформованому базисі було продовжено та розширено дослідження такими науковцями як Борис О. А. [9], Віханський О. С. [11], Вологін Ю. [12], Давлетов І. І., Черданцев В. П., Тронина М. В. [13], Наливайко А. [18], Парахина В. Н. [19], Саєнко М. Г. [20] тощо. Аналіз зазначених вище праць дозволяє сформулювати власне

уявлення про досліджувану проблему та систематизувати основи концепції стратегічного управління для закладів фінансово-кредитної сфери.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ

Для проведеного дослідження пропонуємо використати метод аналізу (для розкладання поняття «стратегічне управління закладами фінансово-кредитної сфери» на складові та дослідження їх особливостей) та метод синтезу (для поєднання досліджених частин та осягання сутності їх єдності).

Відповідно до тлумачного словника, поняття «стратегія» (від гр. «*στρατηγία*» або *stratos* – військо і *ago* – веду) має наступні значення:

- мистецтво підготовки і ведення війни та великих воєнних операцій;
- мистецтво суспільного і політичного керівництва масами, яке має визначити головний напрям їх дій, вчинків;
- спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь» [21].

Хоча цей термін історично і має військове походження, проте його прийнято широко використовувати і в інших сферах господарювання, зокрема в економічній. Як свідчать науковці [20, 18], вперше стратегію з економічним підтекстом було використано А. Чендлером (1962 р.) як «визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації комплексу дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей». Це класичне визначення формує три основні компоненти будь-якої стратегії: по-перше, довгострокові цілі як майбутній напрямок розвитку; по-друге, комплекс дій як поточний напрямок діяльності; по-третє, наявність ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інтелектуальних тощо), що є основою для будь-якої діяльності.

Після цього поняття «стратегія» почало широко використовуватися в економічній науці на мікро-, мезо- та макрорівнях, що зумовило плюралізм підходів до визначення його сутності (табл. 1).

Зазначимо, що у своїй праці Г. Мінцберг визначає стратегію як комбінацію п'яти «П» (*5Ps of Strategy theory*), а саме як:

- план (*plan*), тобто керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, що формується відповідно до існуючої ситуації. Також це визначення передбачає традиційне уявлення стратегії як досягнення поставлених довгострокових цілей тощо;
- принцип (*pattern*) або слідування деякій повторюваній моделі поведінки;
- позиція (*position*), що передбачає визначення конкурентного положення суб'єкта у зовнішньому середовищі і пошук можливих шляхів рішень для партнерів;
- перспектива (*perspective*) тобто розгляд концепції загального розвитку суб'єкта в майбутньому, формування певної корпоративної культури, ідеології, що сприятиме досягненню поставлених цілей тощо;
- прийом (*ploy*) або особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати існуючих та нових конкурентів» [17].

На нашу думку, запропоноване розуміння стратегії Г. Мінцбергом є найбільш багатофункціональним та найповніше описує дану категорію, що може застосовуватися на будь-якому рівні та для різних сфер господарювання, у тому числі для закладів фінансово-кредитної сфери.

Проведене дослідження дає змогу сформулювати власне визначення стратегії закладів фінансово-кредитної сфери як загального довгострокового плану розвитку установи, що враховує умови внутрішнього і зовнішнього середовища, орієнтується на задалегідь визначені принципи, прийоми, методи діяльності, корпоративну культуру тощо з метою найбільш ефективного досягнення поставлених стратегічних цілей та формування стійкого конкурентного положення на ринку.

Цілком доцільно відмітити, що стратегія має бути індивідуальною для кожного закладу фінансово-кредитної сфери, адже є результатом комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища конкретного закладу з урахуванням його індивідуальних цілей, стратегічного бачення і можливостей.

Перейдемо до сутності поняття «управління», яке відповідно до тлумачного словника означає:

- «спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати;
- спрямовувати хід процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь» [21].

Таблиця 1 – Основні підходи до трактування поняття «стратегія»

Автор / Джерело	Визначення поняття
Ансофф І. [8]	Набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності
Армстронг М. [25]	Можна розглядати як: – напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги; – констатацію наміру, який визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаного з довгостроковим розподілом значних ресурсів компанії, з гнучкою відповідністю цих ресурсів і здатностей особливостям зовнішнього оточення; – перспективу в процесі визначення ключових стратегічних питань і факторів успіху, при цьому стратегічні рішення, що приймаються, повинні бути направлені на створення значного і довгострокового впливу на поведінку і ефективність компанії
Карлоф Б. [14]	Узагальнююча модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
Касселз І. [2]	Загальний, недеталізований план діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для керівника на даний момент і може бути скорегована в подальшому
Мінцберг Г. [4], [17]	Результат підконтрольного, усвідомленого процесу формального планування, розбитого на окремі кроки, схематично зображеного у вигляді контрольних таблиць, які підтримуються певними методами або як принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки.
Наливайко А. [18].	Ідеальна аналітична мета, для досягнення якої здійснюється ідентифікація її складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної концепції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
Парахіна В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. [19]	Загальний напрямок, спосіб управління, набір правил і принципів, керуючись якими забезпечують досягнення стійких конкурентних позицій та інших головних цілей фірми, виходячи з її реальних можливостей, які визначаються за допомогою глибокого аналізу минулих результатів діяльності, зовнішнього середовища і сформованих відносин з конкурентами і постачальниками, а також на основі прогнозу їх зміни в майбутньому
Томпсон А., Стрікленд Д. [23]	Комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби

Як бачимо, дане поняття є досить широким та може стосуватися багатьох систем та явищ. Зазначимо, що в науковій літературі досить часто в якості синоніму терміну «управління» використовують запозичений зарубіжний термін «менеджмент» від лат. «*manus*» – рука або від італ. «*maneggiare*» – управляти конем на арені»).

Відповідно до тлумачного словника, менеджмент доцільно розглядати з двох точок зору:

- як «наукова організація управління, що включає чотири основні елементи: планування, організація, мотивація та контроль;
- як керівний склад управлінців на різних рівнях» [22].

Порівнюючи ці два терміни, на нашу думку, доцільно навести наступні визначення (таблиця 2).

Таким чином, менеджмент є дещо вужчим поняттям за управління, що використовується переважно в виробничій сфері для організації виробничого

процесу за допомогою різних методів та елементів. Проте в ході нашого дослідження пропонуємо використовувати дані поняття як синоніми.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика понять «управління» та «менеджмент»

Автор / Джерело	Визначення понять (У – управління, М – менеджмент)	
Борисов А. Б. [10]	У	Свідома цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати
	М	Рациональне управління сучасним виробництвом, тісно пов'язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу
Вологін Ю. [12]	У	Цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити поведінку у зв'язку зі зміною обставин
	М	Система, що передбачає здійснення способів, принципів управління, уміння спрямовувати працю людей знання, досвід, інтелект на досягнення поставлених цілей
Мидюк О. Н. [16]	У	Сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управляючих дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій
	М	Галузь знань і професійної діяльності, спрямованої на формування й забезпечення досягнення цілей організації шляхом раціонального використання наявних ресурсів
Михайлова С. І. [15]	У	Постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату
	М	Рациональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язана із спостереженням, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо

Враховуючи все вищенаведене, при формування поняття «стратегічне управління» формується дещо нова динамічна категорія. Якщо головна мета стратегії – досягнення поставлених стратегічних цілей, то головна мета стратегічного управління – ефективна адаптація до можливих змін в ході такого досягнення, швидке коригування подальшого курсу розвитку.

Необхідно зазначити, що сама концепція стратегічного управління виникла приблизно у 70-х роках минулого сторіччя та була сформована внаслідок еволюційних змін в системі управління. До основних етапів її формування загальноприйнято відносити наступні:

– 1 етап (1900-1950 рр.) – бюджетування або поточне управління «за відхиленнями», що полягає у співвідношенні планових та фактичних результатів діяльності через розробку бюджетів, короткострокових планів, проведення фінансового контролю тощо, характеризується переважно внутрішньою спрямованістю;

– 2 етап (1950-1970 рр.) – довгострокове планування або управління «від досягнутого», що передбачає застосування елементів передбачення майбутнього (екстраполяційне прогнозування) на основі аналізу результатів діяльності, характеризується як внутрішньою, так і зовнішньою спрямованістю;

– 3 етап (1960-1970 рр.) – стратегічне планування або управління «за цілями», що включає врахування зовнішніх факторів розвитку (наприклад, кон'юнктури ринку, інтересів стейкхолдерів, а особливо клієнтів тощо) та використання їх можливостей, врахування загроз та можливих перешкод (поява стратегічного мислення);

– 4 етап (сер. 1970-х- поч.. 1980-х рр.) – стратегічне управління, що враховує досягнення попередніх етапів щодо збалансування інтересів усіх стейкхолдерів, минулих і майбутніх результатів діяльності, факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, коротко-, середньо- та довгострокові перспективи тощо.

Якщо співвіднести наведені вище чотири етапи еволюції системи управління з технологічними циклами та розвитком економічних відносин, то можна простежити певну тенденцію у поступовому ускладненні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, збільшенні невизначеності та ризиків, що потребували зміну й методів управління тощо.

Щодо сутності поняття «стратегічне управління», то в науковій літературі немає одноставного підходу до його визначення. Пропонуємо розглянути погляди найбільш ґрунтовних дослідників питання стратегічне управління у таблиці 3.

Таблиця 3 – Основні підходи до трактування поняття «стратегічне управління»

Автор / Джерело	Визначення поняття
Ансофф І. [7]	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб'єктом управління (переважно організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
Віханський О.С. [11]	Таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
Пірс і Робінсон [5]	Набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації
Хігінс Дж. [3]	Процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
Шершньова З. Є., Оборська С. В. [24]	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись
Щендел Д. [6]	Галузь наукових знань, що охоплює методологію формування стратегії розвитку організаційних структур і прийняття стратегічних управлінських рішень, способи їх практичної реалізації для досягнення цілей суб'єкта управління
Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [26]	Динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією,

Виходячи з цього, можна сформулювати основні завдання стратегічного управління:

- по-перше, визначити основну сферу діяльності суб'єкта господарювання та сформулювати основний напрям стратегічного розвитку;
- по-друге, установити місію, конкретні довгострокові та короткострокові стратегічні цілі, цільові показники і завдання для їхнього досягнення;
- по-третє, розробити та сформулювати стратегію для досягнення поставлених вище цілей і результатів діяльності;
- по-четверте, реалізувати стратегічний план;
- по-п'яте, оцінити результати діяльності, критично проаналізувати ситуацію та за необхідності внести корективи в цільові показники, стратегію та хід/методи її реалізації відповідно до новим ідеям та можливостям, отриманим результатам тощо.

Для більш ґрунтового розуміння стратегічного управління пропонуємо порівняти його з оперативним (таблиця 4).

Таким чином, між операційним та стратегічним управлінням є ряд вагомих відмінностей, проте вони не повинні виключати один одного, а навпаки діяти як єдиний взаємопов'язаний механізм. Оперативне управління повинно вирішувати

більш нагальні проблеми та досягати короткострокові та середньострокові цілі, а стратегічне управління повинно враховувати результати поточного та формувати більш довгостроковий курс розвитку, адаптуючись до поточних змін та використовувати нові переваги.

Таблиця 4 – Основні підходи до трактування поняття «стратегічне управління»

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Головна мета	Виробництво товарів і надання послуг з метою отримання та максимізації прибутку	Виживання організації в довгостроковій перспективі, оптимізація системного потенціалу для досягнення цілей в майбутньому
Орієнтованість	Переважно внутрішня	Переважно зовнішня
Часові рамки	Короткострокова та середньострокова перспектива	Довгострокова перспектива
Підхід до управління персоналом	Як ресурс організації, що виконує поставлені задачі та функції	Як капітал організації, основна цінність та фактор успіху
Основні критерії ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в залежності від зміни оточення
Архітектура організації	Оперативна (консервативність до змін)	Стратегічна (відкрита, гнучка)
Пріоритетність сфер діяльності та концентрація влади	Виробництво та маркетинг	Управління та НДДКР
Стиль організаційної поведінки	Приростний (мінімізація змін та ризиків від традиційної поведінки організації)	Підприємницький (цілеспрямоване прагнення до змін та нових можливостей, балансування сукупності ризикових варіантів)
Структура	1. Функціональна/дивізійна 2. Стабільна	1. За проектами / матрична 2. Динамічна
Система управління	1. Довгострокове планування 2. Контроль сформованої діяльності	1. Стратегічне планування / стратегічне проблемне управління 2. Стратегічне управління 3. Стратегічний контроль

Джерело: систематизовано автором на основі [11], [13], [1].

Якщо розглядати стратегічне управління через призму фінансово-кредитної сфери, то можна зазначити, що це процес формування та реалізації довгострокових перспектив розвитку установи та зміцнення її стратегічних позицій на ринку через визначення місії, стратегічних цілей та стратегій розвитку, їх коригування та адаптація відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Як зазначалося вище, стратегії та цілі є індивідуальними для кожної установи відповідно до пріоритетів керуючого органу та інших факторів. Найбільш поширеними цілями для установ фінансово-кредитної сфери можуть бути:

- збільшення частки чи сегменту ринку на якому функціонує установа;
- досягнення лідерських позицій в галузі чи покращення рівня конкурентоспроможності на регіональному, національному чи міжнародному ринку;
- покращення репутації установи та збільшення клієнтської бази;
- висока якість власних фінансово-кредитних послуг;
- розширення асортименту наданих установою продуктів та послуг та їх якості;
- досягнення найбільш адекватної та конкурентоспроможної ціни на товари та послуги в галузі;
- покращення фінансових показників діяльності установи тощо.

Підсумовуючи все вищесказане, зазначимо, що стратегічне управління є надзвичайно важливим елементом діяльності фінансово-кредитних установи та має бути пріоритетним завданням для топ-менеджменту. Разом з ефективним операційним управлінням воно може дозволити не лише зміцнити конкурентну позицію установи в галузі, врахувати всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, а й сформувати гнучкі довгострокові орієнтири розвитку, що дозволять

адаптуватися до передбачуваних та непередбачуваних змін та досягти визначених стратегічних цілей.

SUMMARY

The concept of strategic management is widespread in the world and is used by business entities in different fields of activity to make long-term decisions more effective and to achieve their goals. Its use will be effective also for institutions of financial and credit sphere, which promotes the relevance of the research. The author analyzes the theoretical basis of the strategic management of financial and credit institutions concept. The methods of analysis and synthesis were used in the context to research of the terminological content of the term "strategic management of financial and credit institutions". This allowed author to explore the main approaches to the interpretation of the essence of "strategies", "management", "strategic management" and its evolutionary formation as a separate management method. The obtained results allow to determine the role and place of strategic management in the financial and credit sphere.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice/Hall International, Englewood Cliffs, N.J. 510 p.
2. Cassels E. (2000). *Book 1. Introduction. Strategy*. The Open University, Walton Hall, Milton Keynes/ 432 P.
3. Higgins J.M. (1983). *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press.
4. Mintzberg H. Ahlstrand B., Lampel J. (2001). *Школи стратегій*. Серія : теорія і практика менеджмента. СПб. : Питер. 336 с.
5. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. (1985). *Strategic Management*, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
6. Schendel D. E., Hatten K. J. (1972). *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging*. *Academy of Management Proceedings*. P. 56-57.
7. Ансофф И. (1999). *Новая корпоративная стратегия*. СПб. : Изд-во "Питер". 416 с.
8. Ансофф И. (1989). *Стратегическое управление*. Сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика. 519 с.
9. Борис О. А. (2014). *Управление стратегическими изменениями в организации и их социальные цели. Приоритеты и пути развития теории и практики управления социально-экономическими системами в современной России: сб. науч. тр. кафедры менеджмента СевКавГТУ, под ред. профессора В.Н. Парахиной*. Ставрополь: Графа. 414 с.
10. Борисов А. Б. (2005). *Большой экономический словарь*. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Книжный мир. 860 с.
11. Виханский О. С. (1998). *Стратегическое управление: Учебник*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики. 296 с.
12. Вологін Ю. (2011). *Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки*. Молодь і ринок. № 8. С. 129-133 . URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_8_32.
13. Давлетов И. И., Черданцев В. П., Тронина М. В. (2015). *Стратегическое управление инновационными процессами в организации: учебное пособие*. ФГБОУ ВО «Пермская ГСХА». Пермь. 290 с.
14. Карлоф Б. (1991). *Деловая стратегия: концепция, содержание, символы*. М. : Экономика. 239 с.
15. Михайлова С. І. (2006). *Менеджмент : навч. посіб.* Вінниця : НОВА КНИГА. 416 с.
16. Мидюк О. Н., Горьканова Л. В., Янгичер О. С. (2008). *Теория управления : электронное гиперссылочное учеб. пособ.* URL: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html.
17. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. (2001). *Стратегический процесс*. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер. 688 с.
18. Наливайко А. (2001). *Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія*. К. : КНЕУ. 227 с.
19. Парахина В. Н. Максименко Л. С., Панасенко С. В. (2006). *Стратегический менеджмент: ученик*. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС.
20. Саенко М. Г. (2006). *Стратегія підприємства: Підручник*. Тернопіль: «Економічна думка». 390 с.
21. *Словник української мови : в 11 т.* АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970-1980. 799 с.
22. *Тлумачний англо-український словник економічних термінів з елементами теорії та проблематики. Дидактичний довідник (2015).. [Вид. 2-ге, випр.]*. Кіровоград: видавець Лисенко В.Ф..130 с.
23. Томпсон А., Стрикленд Дж. (1998). *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации*. М. : Юнити. 576 с.
24. Шершньова З. Є., Оборська С. В. (1999). *Стратегічне управління : навч. посіб.* К. : КНЕУ. 384 с.
25. Армстронг М. (2002). *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. Пер. с англ. под ред. Н. В. Гринберга. М.: ИНФРА-М. 328 с.
26. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. (2004). *Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник*. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В. О. К.: Центр навчальної літератури. 400 с.