

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

Жукова Д.А.

аспірант кафедри економіки і права

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

В статті проаналізовано основні аспекти стратегічного управління підприємства щодо вибору стратегії, запропоновано систему стратегічного вибору та методичний підхід до формування системи стратегічного вибору.

В роботі наведено існуючі підходи до визначення систем стратегічного управління, зокрема чотири основні системи управління запропоновані І. Ансоффом (управління за допомогою вибору стратегічних позицій, управління ранжуванням стратегічних задач, управління за слабкими сигналами та управління в умовах стратегічних несподіванок), їх основні характеристики, сутність, переваги та недоліки. В процесі дослідження було проаналізовано існуючі підходи вітчизняних вчених до визначення компонентів стратегічного управління і процесу розробки стратегії. На основі аналізу підходів узагальнено основні компоненти стратегічного управління.

У сучасних дослідженнях в системі стратегічного управління виокремлюють певні підсистеми, наприклад стратегічного контролінгу, стратегічного обліку та ін. За результатами формування переліку основних компонентів стратегічного управління запропоновано виокремити систему стратегічного вибору як підсистему стратегічного управління та враховувати наступні компоненти в її складі: виконання стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка набору базових стратегій, формування стратегічних альтернатив і стратегічний вибір підприємства. На основі цих компонентів побудовано систему стратегічного вибору, що включає блоки похідних аналітичних даних, блок прийняття стратегічного рішення щодо стратегічного вибору з урахуванням специфіки суб'єкта та об'єкта стратегічного вибору, та наборів стратегічних альтернатив як вихідний блок системи, та запропоновано визначення системи стратегічного вибору.

На основі методичних підходів розроблених автором у попередніх роботах запропоновано методичний підхід до формування системи стратегічного вибору, що дозволяє систематизувати процес формування і вибору стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, фінансового стану, якості інформаційних потоків підприємства, а також отримати набір стратегічних альтернатив за кожним рівнем піраміди стратегій у результаті застосування.

Ключові слова: *система стратегічного управління, формування стратегії, стратегічний вибір, система стратегічного вибору, методичний підхід.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-9

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання особливо важливим для підприємств у керуванні розвитком і діяльністю є застосування якісно сформованої системи стратегічного управління. Стратегічне управління є найбільш сучасною парадигмою управління підприємствами, що сформувалась у 1980-90-х роках на основі розробок відомих зарубіжних вчених. Проте не всі зарубіжні положення та методи стратегічного управління можуть бути застосовані в оригінальному вигляді в контексті української економіки, оскільки формування та реалізація стратегії повинні базуватись на врахуванні вирішальних аспектів і факторів діяльності підприємств, що залежать від загальних умов країни діяльності. Українським підприємствам потрібен актуальний методичний базис та практичний інструментарій для здійснення стратегічного управління. Центральною ланкою стратегічного управління є формування стратегії та стратегічний вибір підприємства, а тому розробка відповідної підсистеми стратегічного управління, що буде доречною для вітчизняних підприємств, є актуальним завданням для українських науковців.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Основу для досліджень проблем стратегічного управління взагалі та формування та вибору стратегії зокрема становлять праці відомих зарубіжних науковців – І. Ансоффа, Д. Аакера, М. Портера, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, К. Шапіро, Г. Хемела, А. Файоля, К. Прахалада та ін. Проблема вибору стратегії

підприємствами присвячено праці таких вітчизняних науковців, як З. Є. Шершньова, О. Є. Найденко, А. Юданов, А. П. Наливайко, С. Покропивний, А. Ю. Білоусова, І. В. Булах, Є. О. Кургін, О. Г. Поршнев, Н. О. Саломатіна та ін. На основі аналізу літератури було зроблено висновок про значне освітлення проблем стратегічного управління у вітчизняних умовах, а також про виділення декількох підсистем стратегічного управління (наприклад, контролінгу, обліку та ін.), але недостатньо досліджено проблеми формування системи стратегічного вибору підприємства та уточнення її методичного забезпечення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування змісту системи стратегічного вибору та розробка методичного підходу щодо її формування.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як зазначає О. П. Пащенко «метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку» [1]. На думку науковців розробка та компонентна побудова стратегії залежить саме від вибору системи управління [2]. Існують різні підходи до побудови системи стратегічного управління підприємством, зокрема загальноприйняті моделі запропоновані І. Ансоффом (табл. 1).

Таблиця 1 - Системи стратегічного управління за І. Ансоффом [складено за 3–7]

Моделі системи	Сутність та компоненти	Переваги	Недоліки
Управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Вибір стратегії, що найкраще відповідає цілям підприємства, та оцінювання можливостей підприємства для її здійснення в залежності від нестабільності зовнішнього середовища. Аналіз перспектив, визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між видами діяльності підприємства, аналіз потенційних варіантів диверсифікації підприємства, прогноз динаміки чинників нестабільності та планування відповідних нових стратегій, передбачення організаційних змін і можливостей підприємства	Можливість аналізу перспектив, передбачення нестабільності та відповідного розподілу ресурсів	Обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
Управління ранжуванням стратегічних задач	Постійний моніторинг зовнішнього оточення та ідентифікація нових умов і можливостей, та прийняття рішень на цій основі щодо подальших стратегічних і тактичних дій. Категоризація задач за ступенем терміновості та важливості для підготовки і прийняття рішень, процес прийняття рішень контролюється з метою оцінки досягнення мети. Відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач є безперервним процесом	Постійний перегляд та оновлення задач	Ризик фокусування лише на оперативних негачних задачах
Управління за слабкими сигналами	Будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або “слабких сигналів”. Запропоновано шість моделей характеру контр-заходів на основі результатів сканування рівня нестабільності зовнішнього середовища	Завчасна ідентифікація стратегічних подій та вчасне реагування	Ризик дисбалансу між стратегічним і оперативним управлінням
Управління в умовах стратегічних несподіванок	Нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу, а задачі, що постають перед підприємством, не відповідають наявному досвіду підприємства та у разі некоректного застосування контр-заходів є значний ризик фінансового збитку. Управління здійснюється на основі системи надзвичайних заходів або рішень в непередбачуваних ситуаціях.	Можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень	Ризик дисбалансу між стратегічним і оперативним управлінням

На сьогодні існує багато поглядів щодо складових стратегічного управління – різні науковці виділяють різні підходи до сутності стратегічного управління. Результатом цього є значна варіативність у змістовному складі компонентів та їх кількості, вони дуже часто демонструються як пов'язані лише з процесом аналізу, розробки та впровадження стратегії, а також етапність цих компонентів представлена по-різному в роботах вчених:

1. Класичною трактовкою вважається процес розробки стратегії запропонований Р. Капланом і Д. Нортонем, що включає компоненти місії, бачення та цінностей, встановлення стратегічних цілей, виконання стратегічного аналізу, розробки стратегії [8].

2. На основі моделі Р. Каплана і Д. Нортоня О. В. Романенко пропонує дещо модифіковану послідовність моделі стратегічного управління, доповнивши її компонентами стратегічного вибору, реалізації стратегії, створення конкурентних переваг [9].

3. Д. Ісаєв включає наступні елементи до стратегічного управління: аналіз, вибір (формування альтернатив, оцінка, вибір), реалізацію (декомпозиція цілей і показників на нижчі рівні) [10].

4. А. О. Касич надає наступну етапність компонентів стратегічного управління: планування процесу розробки стратегії, стратегічний аналіз, розробка набору базових стратегій, узгодження змісту окремих стратегій та їх коригування відповідно до особливостей діяльності підприємства, імплементація стратегій, контроль за реалізацією стратегій [11].

5. О. П. Єрмічева виділяє три основні елементи стратегічного управління: стратегічний аналіз зовнішнього середовища та власне підприємства, стратегічний вибір, що включає формування стратегічних альтернатив та відбір найкращих з них, а також впровадження стратегії та управління необхідними змінами [12].

6. І. Є. Андрущенко наводить наступну послідовність етапів стратегічного планування: інформаційне забезпечення стратегічного планування, визначення місії та формування дерева стратегічних цілей, оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір методів аналізу, вибір альтернативних стратегій відповідно до прийнятих управлінських рішень, ухвалення стратегічного плану, його реалізація, оцінка, контроль і коригування стратегічного плану, аналіз ефективності реалізованих заходів [13].

7. С. В. Матюшевською сформовані такі блоки стратегічного управління, як інформаційно-аналітичний (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища), цільовий (місія організації, стратегічні цілі, задачі), підготовка та прийняття рішень (розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегій), ресурсний (засоби реалізації стратегій), інформаційно-оцінювальний та корегуючий (зворотній зв'язок, контроль, контролінг), результуючий (результати, проміжні та кінцеві, та їх оцінка) [14].

Схожу етапність компонентів деякі вчені надають процесу власне розробки стратегії:

1. І. О. Шаповалова вказує, що стратегічне управління починається із розробки необхідної стратегії, та зазначає, що до її складу входять «визначення місії та цілей існування, політики розвитку; аналіз стратегічного потенціалу; аналіз зовнішнього середовища; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства; розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів», тобто формування стратегічного набору є по суті вибором стратегії, а розробка цільових програм – етапом реалізації, що вже скоріш відноситься до впровадження стратегії ніж до розробки [15].

2. М. Портер зазначає, що процес вибору стратегії складається з аналізу структури і факторів впливу у галузі, виявленні та оцінці альтернатив, і формування системи конкурентних стратегій [16].

3. О. С. Дуброва пропонує наступні дії для вибору стратегії: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення мети та постановка завдань, аналіз альтернатив та планування реалізації та реалізація стратегічних рішень [17].

З огляду на наведені підходи, можна виділити наступні компоненти стратегічного управління:

1. Формування інформаційного забезпечення стратегічного управління
2. Встановлення місії, бачення та цінностей
3. Встановлення стратегічних цілей
4. Виконання стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища
5. Розробка набору базових стратегій
6. Формування стратегічних альтернатив
7. Стратегічний вибір
8. Розробка плану впровадження
9. Впровадження або реалізація стратегії
10. Контроль за реалізацією стратегій
11. Оцінка, коригування, аналіз ефективності

У сучасних дослідженнях систем стратегічного управління виділяють певні їх підсистеми, наприклад стратегічний моніторинг [18], стратегічний контролінг [19], стратегічний облік [20], інформаційна підсистема [21] та інші. Для конкретизації процесу стратегічного вибору доцільним представляється виокремити систему стратегічного вибору як одну з підсистем стратегічного управління, що складається з компонентів 4–7 (стратегічний аналіз, розробка набору стратегій, формування альтернатив та стратегічний вибір) та матиме за мету надання теоретико-методичного та практичного забезпечення для прийняття рішень щодо вибору стратегії підприємства.

Розробки вітчизняних вчених в цьому напрямі також підтверджують таке трактування. Так, наприклад, І. С. Фоломкіна та К. С. Грінін розробили концепцію комплексної системи стратегічного управління підприємствами на основі маркетингу, що включає інтегрований, тактичний і стратегічний рівні, а до складу останнього включено підсистеми:

- стратегічного маркетингового аналізу і діагностики;
- стратегічних маркетингових орієнтирів підприємства;
- розробки стратегій і формування стратегічного набору за допомогою маркетингового інструментарію [22].

Для формування системи стратегічного вибору було проаналізовано розробки зарубіжних та вітчизняних авторів та виділено фактори зовнішнього середовища, фінансового стану та інформаційного оточення як ключові фактори стратегічного вибору [23–27].

В попередніх роботах автором було запропоновано визначення системи як самодостатньої цілісності, 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, що взаємодіють 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. Відповідно до цього, пропонується визначати систему стратегічного вибору підприємства як впорядковану сукупність елементів стратегічного аналізу, інструментів стратегічного вибору, методів прийняття рішень, стратегічних наборів за кожним рівнем піраміди стратегій та відповідних стратегічних альтернатив, що змінюється у часі під впливом факторів зовнішнього середовища, в залежності від фінансового стану суб'єктів господарювання та якості їх інформаційних потоків, метою якої є формування методичного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії підприємства та формування набору стратегічних альтернатив його розвитку.

Запропонована система стратегічного вибору (рис. 1) включає елементи похідних даних (щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища, фінансового стану підприємства та оцінювання якості інформаційних потоків), процес прийняття рішення щодо вибору стратегії (спираючись на інструментарій вибору, методи прийняття рішень, стратегічні набори і альтернативи), що виконується особою, що приймає рішення щодо стратегії підприємства, та отримуваних наборів стратегічних альтернатив розвитку підприємства як результат застосування системи.



Рисунок 1 – Система стратегічного вибору підприємства [авторська розробка]

На основі узагальнення існуючих методів стратегічного управління, аналізу діяльності та факторів впливу на підприємства машинобудування, а також запропонованих раніше методичних підходів до оцінювання впливу зовнішнього середовища, фінансового стану, оцінювання якості інформаційних потоків, матричного методу вибору стратегії та алгоритму застосування нечітких множин було розроблено методичний підхід до формування системи стратегічного вибору (рис. 2), що включає наступні етапи:

1. Інформаційне забезпечення системи стратегічного вибору.
2. Визначення показників системи стратегічного вибору.
3. Формування і застосування інструментарію системи стратегічного вибору.

В результаті застосування методичний підхід дозволяє отримати позиціонування підприємства у матриці стратегічного вибору, а також розробити набір стратегічних альтернатив підприємства, і таким чином – систематизувати процес формування та вибору стратегії.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень запропоновано виділення системи стратегічного вибору як однієї з підсистем стратегічного управління, що матиме за основу такі компоненти стратегічного управління, як стратегічний аналіз, розробка набору стратегій, формування альтернатив та стратегічний вибір, та матиме за мету надання теоретико-методичного та практичного забезпечення для прийняття рішень щодо вибору стратегії підприємства.

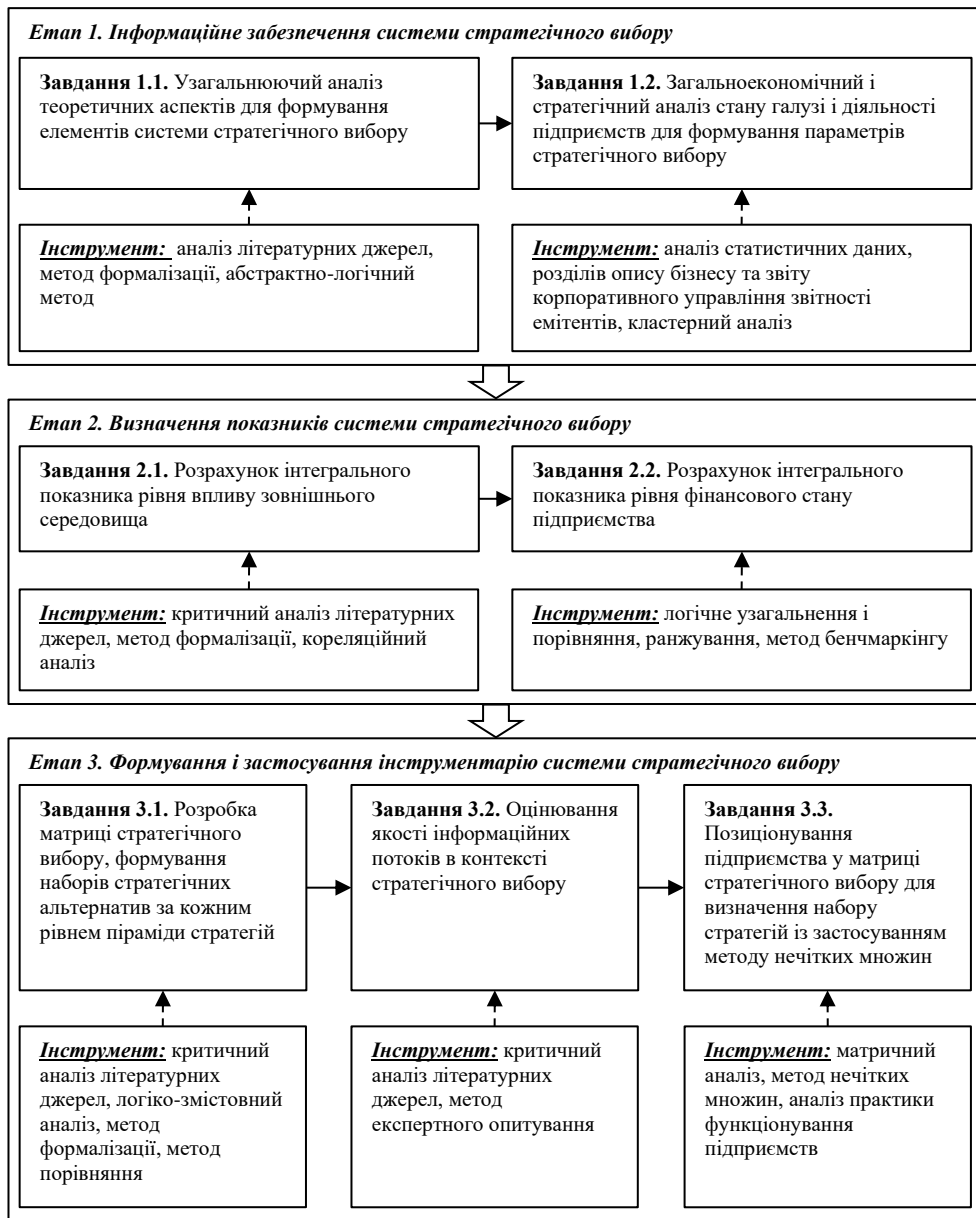


Рисунок 2 – Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства [авторська розробка]

Для забезпечення формування системи стратегічного вибору на підприємстві розроблено методичний підхід, що включає основні етапи інформаційного забезпечення системи стратегічного вибору, визначення показників системи стратегічного вибору, формування і застосування інструментарію системи стратегічного вибору, та базується на ряді методичних підходів запропонованих автором у попередніх роботах.

Запропонована система надає базу для подальших розробок з деталізації аспектів та елементів стратегічного вибору, а методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору дозволяє систематизувати та формалізувати процес формування та вибору стратегії підприємства.

SUMMARY

Zhukova D. Methodic approach to the development of the system of strategic choice of the company

The article analyses the main aspects of the strategic management of the company focusing on the strategic choice, and formulates the system of strategic choice and methodic approach to the development of the system of strategic choice of the company.

The research reviews existing approaches to definition of the systems of strategic management, specifically – the four key management systems developed by I. Ansoff, their specifics, content, advantages and disadvantages. It also analyses the existing approaches proposed by the academics of the Eastern-European countries to the definition of the components of strategic management and the process of strategy development. Based on the conducted analysis, the key components of the strategic management are summarized.

The modern research outlines certain sub-systems within the system of strategic management, for example strategic controlling, strategic management accounting, etc. Based on the definition of the list of main components of strategic management it is recommended to distinguish the system of strategic choice as a sub-system of strategic management and include the following components into its structure: conducting strategic analysis of external and internal environment, development of the set of basic strategies, development of strategic alternatives, and strategic choice of the company. Following from this, the system of strategic choice was developed based on these components, and was set to include the main blocks of input of analytical data, the block of making a strategic decision on strategic choice considering the specifics of the subject and the object of strategic choice, and the set of strategic alternatives as an output block of the system, and the definition of the system of strategic choice was proposed.

Based on the methodic approaches developed by author in previous research, the methodic approach to the development of the system of strategic choice is proposed. The approach allows to systemize the process of developing and choosing the strategy of the company taking into consideration the influence of external environment, financial state, the adequacy of information flows of the company, and as a result of application – obtain a set of strategic alternatives for each level of the strategic pyramid.

Keywords: the system of strategic management, development of strategy, strategic choice, the system of strategic choice, methodic approach

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : кол. монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир : ЖДТУ, 2016. С.104–202.*
2. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.
3. Ансофф І. Стратегическое управление : сокр.пер.с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с.
4. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.
5. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2009. Вип. 15. С. 102–106.
6. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градов. СПб. : Специальная Литература, 2003. 959 с.
7. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка.* 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>
8. Kaplan R. S., Norton D. P., Barrows E. A. Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. *Balanced Scorecard Report (Harvard Business School Publishing).* 2008. Vol 10, № 1. P 1–5.
9. Романенко О. В. Еволюція наукових підходів до визначення змісту стратегічного аналізу. *Бізнес Інформ.* 2013. № 4. С. 422–428.
10. Исаев Д. В. Современные модели стратегического управления. *Финансовая газета.* 2008. № 32 (868). С. 14–15.
11. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2014. № 11. С. 290–294.
12. Ермичева Е. П. Стратегический выбор как ключевой этап стратегического менеджмента. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.* Саратов, 2008. № 3. С. 47–50.
13. Андрющенко І. Є., Колеснік В. І. Проблеми стратегічного планування на підприємстві. *Сталий розвиток України.* 2018. № 2 (39). С. 64–72.
14. Матюшевская С. В. Разработка эффективной стратегии развития предприятия с применением весовой матрицы. *Экономикс.* 2014. № 1. С. 63–68.
15. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* Тернопіль, 2014. Том 18, № 3. С. 91–95.
16. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.
17. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка.* 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
18. Пан Л. В., Романченко Н. В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. *Управління проектами, системний аналіз і логістика.* 2008. № 5. С. 357–358.
19. Моргун Г. В. Стратегічний контроль як підсистема стратегічного управління. *Бізнес Інформ.* 2014. № 4. С. 453–459.

20. Кузь В. І. Ідентифікація об'єктів стратегічного обліку в рамках побудови експертної системи прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки*. Чернівці, 2014. Вип. 26. С. 307–322.
21. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2016. Вип. 8 (1). С. 82–85.
22. Фоломкіна І. С., Грінін К. С. Комплексна система стратегічного управління підприємствами на основі маркетингу. *Науковий прогрес на рубежі тисячоліть : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Прага, 22-30 трав. 2010 р. Прага, 2010.* URL: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66794.doc.htm
23. Kokodey T. A. Three-dimensional matrix model for determining the optimal strategic choice for a company. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*. 2013. 21 (2). P. 59–65.
24. Беляєва Н. С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. Одеса, 2015. Вип. 14. С. 119–123.
25. Уорд К. Стратегический управленческий учет : пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 448 с.
26. Силкін О. С. Аналіз фінансового стану підприємства як інформаційне підґрунтя забезпечення його економічної безпеки. *Наукові записки Української академії друкарства*. Львів, 2016. № 1. С. 220–225.
27. Periu M. 5 key elements of a financial analysis. *American Express Company* : web-site. URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/financial-analysis-small-business-health/>

REFERENCES

- Pashchenko, O. P. (2016). Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryemstva v konteksti upravlinnia zminamy. *Menedzhment subiektiv hospodariuvannia v umovakh mizhnarodnoi intehtatsii : kol. monohrafiia / za zah. red. H. M. Tarasiuk*. Zhytomyr : ZhDTU. pp.104–202. [in Ukrainian]
- Miklova, V. P., Britchenko, I. H., Kubinii, N. Yu., Didovych, Yu. O. (2013). Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyrishennia : monohrafiia. Poltava : PUET. 218 p. [in Ukrainian]
- Ansoff, I. (1989). *Strategic management* : transl. Moscow: Economica. 519 p. [in Russian]
- Miziuk, B. M. (2009). *Osnovy stratehichnoho upravlinnia* : pidruchnyk. Lviv : Mahnoliia-2006. 544 p. [in Ukrainian]
- Romaniuk, L. M. (2009). Suchasni tendentsii stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 15, pp. 102–106. [in Ukrainian]
- Ekonomicheskaya strategiia firmy* : ucheb. posob. (2003) / pod red. A. P. Gradov. SPb. : Spetsialnaya Literatura. 959 p. [in Russian]
- Shatska, Z. Ya. (2013). Kharakterystyka ta osnovni modeli pobudovy systemy stratehichnoho upravlinnia na vitchyznianykh pidpryemstvakh. *Efektyvna ekonomika*, no. 12. Retrieved from URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582> [in Ukrainian]
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Barrows, E. A. (2008). *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. Balanced Scorecard Report* (Harvard Business School Publishing), vol. 10, no. 1. pp. 1–5.
- Romanenko, O. V. (2013). Evoliutsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia zmistu stratehichnoho analizu. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 422–428. [in Ukrainian]
- Ysaev, D. V. (2008). Sovremennye modeli strategicheskogo upravleniya. *Fynansovaia gazeta*, no. 32 (868), pp. 14–15. [in Russian]
- Kasych, A. O. (2014). Vtillennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianykh pidpryemstv. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 290–294. [in Ukrainian]
- Ermicheva, E. P. (2008). *Strategicheskiy vyibor kak klyuchevoy etap strategicheskogo menedzhmenta*. Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta, no. 3, pp. 47–50. [in Russian]
- Andriushchenko, I. Ye., Koliiesnik, V. I. (2018). Problemy stratehichnoho planuvannia na pidpryemstvi. *Stalyi rozvytok Ukrainy*, no. 2 (39), pp. 64–72. [in Ukrainian]
- Matyushevskaya, S. V. (2014). Razrabotka effektivnoy strategii razvitiya predpriyatiya s primeneniem vesomoy matritsyi. *Ekonomiks*, no. 1, pp. 63–68. [in Russian]
- Shapovalova, I. O. (2014). Sutnist ta peredumovy vynyknennia stratehichnoho upravlinnia. *Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats*, vol. 18, no. 3, pp. 91–95. [in Ukrainian]
- Porter, M. (2006). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* : transl. Moscow: Alpina Business Books, 715 p. [in Russian]
- Dubrova, O. S. (2010). Protsees rozrobky ta realizatsii konkurentnoi stratehii pidpryemstva. *Efektyvna ekonomika*, no. 8. Retrieved from URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332> [in Ukrainian]
- Pan, L. V., Romanchenko, N. V. (2008). Stratehichniy monitorynh yak pidsystema stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohystyka*, no. 5, pp. 357–358. [in Ukrainian]
- Morhun, H. V. (2014). Stratehichniy kontroliinh yak pidsystema stratehichnoho upravlinnia. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 453–459. [in Ukrainian]

20. Kuz, V. I. (2014). Identyfikatsiia ob'ektiv stratehichnoho obliku v ramkakh pobudovy ekspertnoi systemy pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpriemstvi. Naukovyi visnyk [Bukovynskoho derzhavnogo finansovo-ekonomichnoho universytetu]. Ekonomichni nauky, vol. 26, pp. 307–322. [in Ukrainian]
21. Zavalniuk, V. V. (2016). Metodyka proektuvannia pidsystemy informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo, vol. 8 (1), pp. 82–85. [in Ukrainian]
22. Folomkina, I. S., Hrinin, K. S. (2010). Kompleksna systema stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy na osnovi marketynhu. Naukovyi prohres na rubezhi tysiacholit : materialy VI mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Praha, 22-30 trav. 2010. Retrieved from URL: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66794.doc.htm [in Ukrainian]
23. Kokodey, T. A. (2013). Three-dimensional matrix model for determining the optimal strategic choice for a company. Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences, no. 21 (2), pp. 59–65.
24. Bieliaieva, N. S. (2015). Stratehichne pozytsiuvannia yak element systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment, vol. 14, pp. 119–123. [in Ukrainian]
25. Ward, K. (2002). Strategic management accounting: transl. Moscow: ZAO "Olimp-Biznes", 448 p. [in Russian]
26. Sylkin, O. S. (2016). Analiz finansovoho stanu pidpriemstva yak informatsiine pidgruntia zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky. Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii druzarstva, no. 1, pp. 220–225. [in Ukrainian]
27. Periu M. 5 key elements of a financial analysis. Retrieved from URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/financial-analysis-small-business-health/>