

Механізм прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах  
мінливого зовнішнього середовища

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В МІНЛИВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Суть і значення стратегічних рішень.....	6
1.2. Механізм прийняття стратегічних рішень на підприємстві.....	15
1.3. Методи прийняття стратегічних рішень при змінному середовищі.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ К-ПКШП.....</b>	<b>36</b>
2.1. Характеристика діяльності підприємства К-ПКШП.....	36
2.2. Діагностика мінливого середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів.....	43
2.3. Аналіз ефективності механізму прийняття стратегічних рішень на К-ПКШП з врахуванням змін середовища.....	57
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В МІНЛИВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>65</b>
3.1. Удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень на підприємстві К-ПКШП.....	65
3.2. Впровадження системи контролінгу як інформаційно-аналітичної основи механізму прийняття ефективних стратегічних рішень.....	74
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>83</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>87</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>92</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У період ринкових відносин, коли розширюються права менеджерів і підвищується відповідальність за рівень господарювання у мінливому середовищі, значення стратегічних рішень зростає. Стратегічне рішення є найважливішим мобілізуючим елементом у функціонуванні системи управління організацією. Таким чином, стратегічне рішення є результатом попередньо продуманої мети і засобів її досягнення. Діяльність менеджера пов'язана передусім з необхідністю прийняття рішень, формування цілей, пошуку шляхів їх досягнення та належною відповідальністю за якість та результати прийнятих рішень.

Основна складність проблеми стратегічного рішення полягає у тому, щоб знайти найбільш ефективний варіант вирішення. Потреби в стратегічних рішеннях виникають внаслідок динамічності виробничо-господарських, економічних і соціальних процесів, під час яких відбувається відхилення фактичних параметрів діяльності підприємства від запланованих. Їх спричиняє також вплив мінливого середовища на підприємство.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що розробка і прийняття стратегічних рішень прямо впливає на ефективність діяльності підприємства, важливим є прийняти такі рішення, які дадуть змогу випередити потенційних конкурентів та привабити більшу кількість споживачів.

Дослідженням цієї теми займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Альберт М. [29], Давидович І.Є. [9], Друкер П. [11], Кашура С.І. [16], Лафта Дж.К. [24], Мескон М.Х. [29], Осовський О.А. [34], Скібіцька Л.І. [45], Сотник О.Г. [47], Степанюк Н.С. [49], Хедоурі Ф. [29] та інші. Зокрема вони надають визначення сутності стратегічного рішення, досліджують основні етапи процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень, систематизують методи прийняття стратегічних рішень тощо. Проте потребують дослідження шляхи можливої оптимізації механізму прийняття стратегічних рішень.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних та практичних аспектів прийняття та реалізації стратегічних рішень в мінливому середовищі; надання практичних рекомендацій щодо цієї проблематики.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати ряд **завдань**:

- визначити сутність стратегічних рішень;
- надати характеристику механізму прийняття та реалізації стратегічних рішень;
- дослідити методику прийняття стратегічних рішень;
- охарактеризувати діяльність та її основні показники К-ПКШП;
- провести діагностику мінливого середовища підприємства стратегічними методами;
- провести аналіз прийняття стратегічних рішень на досліджуваному підприємстві;
- удосконалити механізм прийняття стратегічних рішень на підприємстві;
- обґрунтувати технологію прийняття управлінських рішень на підприємстві з використанням системи контролінгу.

**Об'єктом** дослідження є стратегічні рішення.

**Предметом** роботи виступили теоретичні, методичні і прикладні аспекти прийняття та реалізації стратегічних рішень на підприємстві.

Теоретичною та методологічною базою роботи стали напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених, що займалися дослідженням процесу прийняття стратегічних рішень на підприємстві.

У роботі використовувались **методи**: теоретичний – при дослідженні теоретичних аспектів проблеми; аналітичний – при обґрунтуванні суті поняття стратегічного рішення; динамічний – при визначенні динаміки явищ, зокрема зміни показників діяльності підприємства протягом 2014-2016 років; математичний – при обрахунку основних показників діяльності підприємства; статистичний – при визначенні структури пасивів та активів досліджуваного підприємства; графічний – при наглядній демонстрації

результатів дослідження; табличний – при групуванні та аналізі показників, що характеризують загальну діяльність підприємства, його фінансову стійкість і т.д.

**Інформаційна база.** В процесі підготовки роботи використовувались нормативні акти, які стосуються та можуть впливати на процес управління фінансовим станом на підприємстві; правові акти, Кодекс, Закони, Постанови, Укази, Інструкції та інші. Для розрахунку основних показників використовувалась фінансова звітність К-ПКШП, зокрема баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал, звіт про рух грошових коштів, примітки до фінансової звітності. Використані статистичні збірники, які дозволяють визначити вплив зовнішніх факторів на стратегічні рішення менеджменту підприємства. Вивченню основних теоретичних аспектів сприяла монографічна література вітчизняних та зарубіжних науковців, наукові статті у періодичних виданнях, посібники, підручники тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні теоретичних положень і методичних підходів до забезпечення комплексного механізму розробки стратегічних рішень та організаційних складових їх ефективної реалізації в мінливому середовищі.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що використання запропонованого удосконаленого механізму прийняття стратегічних рішень впливає на кінцеві результати господарської діяльності, оскільки підвищує фінансові результати діяльності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження були апробовані на ІХ всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Майбутній науковець – 2018», 14 грудня 2018 року, м. Северодонецьк.

**Публікації.** За темою дослідження була опублікована 1 праця «Механізм прийняття стратегічних рішень в мінливому середовищі».

Магістерська робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань, додатків.

## ВИСНОВКИ

Магістерську роботу спрямовано на розв'язання важливого завдання – обґрунтування теоретико-методичних аспектів механізму розробки та реалізації стратегічних рішень для розвитку підприємства. Основні наукові та методичні результати, рекомендації науково-практичного характеру дозволили дійти таких висновків:

Дослідження сутності стратегічних рішень показало, що вони є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Вони стосуються суттєвих умов діяльності підприємства, пов'язані як з розробкою стратегій підприємства на різних рівнях управління, так і з її реалізацією. Раціональні стратегічні рішення не залежать від минулого досвіду, а обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, заснованого на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу. Стратегічні рішення є результатом вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

Аналіз змісту та сутності механізму прийняття стратегічних рішень показав, що він має досить складний характер. Важливим моментом у цьому процесі є правильна постановка мети та завдання рішення, адже саме вони визначають напрям його розв'язання. Під час пошуку оптимального рішення виходять із порівняння очікуваного результату на підставі прогнозованих альтернатив, при цьому необхідно враховувати вплив некерованих факторів на наслідки реалізації прийнятого рішення, а також ступінь можливого максимального ризику. Оскільки ухвалення рішення це не тільки наука, але й мистецтво, то прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає. Процес прийняття стратегічних рішень підприємства в мінливих умовах є циклічним, і повинен мати безперервний характер. Своєчасне

виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень, що містять придатний для конкретного підприємства рівень ризику, дозволить уникнути значних негативних наслідків у майбутній діяльності підприємства.

Дослідження методів стратегічного управління виявило, що вони базуються на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. У стратегічному управлінні використовується ряд загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін. Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі стратегічного управління виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів: стратегічний аналіз макрооточення підприємства; стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції); стратегічний аналіз організації; стратегічний аналіз продукту; стратегічний фінансовий аналіз; стратегічний інвестиційний аналіз; аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень. До вибору методу підвищення обґрунтованості і якості стратегічних рішень необхідно підходити творчо, залежно від обставин, наявних ресурсів, термінів, виду проблеми тощо.

Аналіз діяльності Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства показав, що це виробник, який працює за сучасними технологіями з дотриманням високих європейських стандартів якості, з ефективним управлінням та якісним обслуговуванням замовників. К-ПКШП веде свою діяльність за трьома напрямками (виробництво одягу та аксесуарів, оптова торгівля одягом, інші види оптової торгівлі), основним з яких є експорт готової продукції. За останні десять років в результаті співробітництва з іноземними фірмами підприємство суттєво підвищило свій технологічний і технічний рівень.

Основні економічні показники підприємства за останні три досліджувані роки зросли. Відбувається зростання як активів, так і пасивів.

Зростання активної частини балансу відбувається за рахунок стрімкого зростання оборотних коштів, а от зростання пасивної частини підприємства відбулось за рахунок стрімкого зростання власного капіталу у 2015 році (майже в 9 разів). Поступово також зростають зобов'язання підприємства. Обсяг виготовленої продукції за останні три роки зріс на 101,46% і в 2016 р. становив 112,3 тис. шт. Але одночасно спостерігається значне зростання доходу від реалізованої продукції з 12069,9 тис. грн. до 23976,4 тис. грн. (зростання на 98,65%). Основна частина доходу від реалізації надходить від експорту: в 2014 р. – 10208,2 тис. грн. (84,6% доходу від реалізації), в 2015 р. – 16116,2 тис. грн. (88,6% від реалізації), в 2016 р. – 21511,3 тис. грн. (89,7% доходу від реалізації). Йде тенденція до зростання частки грошових надходжень від експорту промислової продукції з 84,6% до 89,7%. Такі статті як чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції та валовий прибуток, адміністративні витрати та витрати на збут за останні 3 роки, тобто 2014-2016 рр., збільшилися майже в 2 рази. Натомість стаття інші операційні доходи за 2016 рік порівняно з попередніми роками знизилась. Також суттєво знизився фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, а саме в 2016 році він становив 524 тис. грн. а в 2014 – 1907 тис. грн., тобто відбулося зниження в 3,5 рази (за рахунок зростання собівартості виготовлення продукції та зростання адміністративних витрат).

Заходами підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги до здійснення аналізу мінливого зовнішнього і внутрішнього оточення. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який може бути проведений з використанням перерахованих методик, який дає достатньо ясне і об'єктивне уявлення про конкурентне становище підприємства. Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Аналіз механізму прийняття стратегічних рішень на підприємстві показав, що вони приймаються швидше на інтуїтивному рівні, а ніж із



використанням сучасних методів та прийомів. До прийняття рішень не залучають безпосередніх виконавців, в процесі реалізації стратегічних рішень використовується більше контроль, а не оперативний вплив, не розробляються альтернативні варіанти рішень, рішення швидше виконують функцію координації, а ніж скерування чи мотивації працівників. Проте, як показав аналіз, процес прийняття стратегічних рішень суттєво впливає на результати функціонування підприємства К-ПКШП. Практично всі стратегічні рішення приймає директор К-ПКШП, проте розробкою рішень час від часу займаються й інші працівники, які мають певну компетенцію з тих чи інших питань.

Запропоновано для удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень впровадження інформаційної системи підтримки і прийняття управлінських рішень, яка включає такі окремі системи, як система маркетингової інформації, експертна комп'ютерна система, інтегрована інформаційна система. Вона буде сприяти підвищенню обґрунтованості і швидкості прийняття як стратегічних, так і тактичних рішень. У склад «Інтегрованої інформаційної системи обґрунтування управлінських рішень» рекомендуємо включити такі підсистеми: підсистема формалізованих рішень, неформалізованих рішень і контролю за реалізацією прийнятих рішень.

Рекомендовано запровадити на підприємстві два заходи для якісного удосконалення стратегічних рішень та оптимізації механізму прийняття та виконання стратегічних рішень. По-перше, обґрунтована система фінансових індикаторів, яка дозволить уникнути постійного коливання фінансових показників, що характерна для підприємства К-ПКШП. По-друге, система контролінгу, як інформаційно-аналітичну основу механізму прийняття виважених стратегічних рішень. Така система автоматизує значну частину управлінської праці, що матиме позитивний вплив на якість та фінансовий результат стратегічних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. 416 с.
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. Київ: Нічлава, 2008. 465 с.
3. Балдин К.В., Воробйов С.Н. Риск-менеджмент: учеб. Пособие М.: Гардарики, 2005. 285 с.
4. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле СПб.: Питер, 2004. 288 с.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, 1997. 175 с.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. 288 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
8. Голуб Ю.О., Сотник О.Г. Теоретичні аспекти та особливості здійснення внутрішнього фінансового контролю в органах державної контрольно-ревізійної служби України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/No1/8894.pdf>.
9. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
10. Дафт Р. Менеджмент: Учебник / пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 864 с.
11. Друкер Питер Ф., Макьярелло Д.А. Менеджмент.: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.
12. Ігнат'єва І.А. Стратегія менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.

13. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т. 1-3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. 542 с.
14. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011\\_33/11kllice.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011_33/11kllice.pdf).
15. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991. 239 с.
16. Кашура С.І. Сутність управлінських рішень в інноваційній діяльності // Вісник СНУ ім. В. Даля. № 5 (147). Частина 2. 2010. С. 227-232.
17. Кіндрацька Г.І. Стратегія менеджменту: Навчальний посібник К.: Знання, 2006. 366 с.
18. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями // Формування ринкових відносин в Україні. 2010. №1 (104). С. 29-33.
19. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
20. Козенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством // Академічний огляд (менеджмент і маркетинг). 2011. № 1 (34). С. 83-88.
21. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2007. 240 с.
22. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Центр навч. л-ри, 2008. 392 с.
23. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації // Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38-42.
24. Лафта Дж.К. Менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, 2005. 592 с.
25. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2001. 375 с.

26. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 288 с.
27. Мартиненко М.М. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
28. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н. Менеджмент в АПК. М.: Колос С, 2007. 424 с.
29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
30. Мехеда Н.Г., Мізіна І.О. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику [Електронне джерело]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2011/Economics/10\\_82390.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_82390.doc.htm).
31. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий, стратегическое сафари. СПб.: Питер, 2000. 366 с.
32. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Л.: Магнолія, 2007. 392 с.
33. Непочатенко О.О., Транченко О.М. Сутність і зміст стратегічного управління [Електронне джерело]. Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=269>.
34. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2006. 664 с.
35. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К., 2002. 302 с.
36. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Изд-во «Вильямс», 2001. 495 с.
37. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998. 390 с.
38. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. К.: Атіка, 2008. 240 с.
39. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю.Є. Петруні.

3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

40. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 128 с.

41. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. Львів: Альтаїр, 2003. 272 с.

42. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом [Електронне джерело]. Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/64.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf).

43. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

44. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегическое управление предприятием. Управление изменениями: учеб. пособие. Донецк: ДонГУЭТ, 2005. 203 с.

45. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

46. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. К., 2004. 346 с.

47. Сотник О.Г. Матричні методи стратегічного аналізу в системі управління підприємствами // Управління розвитком. №18(115). 2011. С. 156-159.

48. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні // Ефективна економіка [Електронне джерело]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>.

49. Степанюк Н.С., Стецюк Я.О. Маркетинг-менеджмент підприємства в умовах глобалізації // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5, т. 2. С. 181-173.

50. Стратегия повышения эффективности функционирования производства: монография / И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, М.В. Мельникова и др. // НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2004. 278 с.

51. Сумець О.М., Бондаренко М.І. Стратегія менеджменту: Навчальний посібник. – К.: «Хай-Тех Прес», 2010. 240 с.
52. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Л.В. Балабанова [та ін.]. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 551 с.
53. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 496 с.
54. Тарабан С.В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» // Держава та регіони, 2009. №1. С. 170-174.
55. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. М.: Юнити, 1998. 576 с.
56. Трайнев В.А., Демин Н.Я., Тимошин М.Л. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации. М.: ВИНТИ, 1997. 195 с.
57. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. 9-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2008. 448 с.
58. Чичун В.А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства [Електронне джерело]. Режим доступу: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2011\\_7/27USU.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/27USU.pdf).
59. Шегда А.В. Менеджмент. Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
60. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Бар'єри стратегічного планування. [Електронне джерело]. Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>.
61. Юхименко П.І., Гацька Л.П., Півторак М.В. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
62. Higgens J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1983. P. 3-56.
63. Pearce J.A. Strategic Management. 2nd ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1985. P. 23-25.
64. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging. Academy of Management Proceedings, august 1972. P. 56-57.