

УДК 658.5:005.21

О. М. Таран-Лала,  
 д. е. н., доцент, професор кафедри підприємництва і права,  
 Полтавський державний аграрний університет  
 ORCID ID: 0000-0002-7045-5129  
 М. З. Сафаров,  
 бакалаврант кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,  
 Полтавський державний аграрний університет  
 ORCID ID: 0000-0001-6132-3039

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.11—12.29

## ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. Taran-Lala,  
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor  
 of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University  
 М. Safarov,  
 Bachelor of the Department of Management I.A. Markina, Poltava State Agrarian University

### SUBSTANTIVE CHARACTERISTICS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена обґрунтуванню фундаментальних положень, наукових розробок щодо змістовних характеристик стратегічного управління підприємством. Розглянуто основні визначення поняття "стратегія" та на основі синтезу теоретичного обґрунтування систематизовано тлумачення стратегії. Визначено види стратегій (запланована стратегія, нездійснена стратегія, свідомою стратегія, виникаюча стратегія, реалізована стратегія), які формуються на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації. Подано характеристику підходів до розробки стратегії із зазначенням загальновідомих шкіл стратегічного управління та трактування елементів стратегічного управління на основі визначення еволюції розвитку концепцій стратегічного управління. Пояснено, з точки зору концепції стратегічного управління, переваги стратегічно орієнтованих підприємств та обґрунтовано їх практичну реалізацію. Визначено змістовну характеристику стратегічного управління як основи конкурентного існування в довгостроковій перспективі.

The article is devoted to the substantiation of fundamental provisions, scientific developments on the substantive characteristics of strategic management of the enterprise.

The basic definitions of "strategy" are considered and based on the analysis of these definitions of "strategy" it is concluded that strategy is a tool and way to achieve goals that it sets for itself, and alternatives, guided by their own considerations in their policy, a kind of approach, plan, leadership, landmark or direction of development, from the present to the future, the principle of behavior or adherence to a certain pattern of behavior, positioning, ie the location of certain products in competitive markets, good technique, special "maneuver" introduced to outwit an opponent or competitor, long-term course of the enterprise.

Types of strategies (planned strategy, unfulfilled strategy, conscious strategy, emerging strategy implemented strategy) are identified, which are formed on the basis of generalized, incomplete and inaccurate information and should be constantly clarified in the process, which should be facilitated by well-adjusted feedback.

The characteristics of approaches to strategy development with the indication of well-known schools of strategic management and interpretation of elements of strategic management on the basis of definition of evolution of development of concepts of strategic management are given. Strategies for these approaches are tools for achieving goals, and the implementation of strategies requires that the whole enterprise work in a strategic mode.

From the point of view of the concept of strategic management, the advantages of strategically oriented enterprises are explained and their practical implementation is substantiated. According to the concept of strategic management, the analysis of the external and internal environment is a necessary element in determining the mission and objectives of the enterprise.

The substantive characteristics of strategic management are determined. Strategic management is the implementation of a concept that combines focused, systematic, situational and integrated approaches to the enterprise, which allows you to set development goals, compare them with existing opportunities and align with the latter, developing and implementing a strategy system.

*Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, школи стратегічного управління, стратегічне управління підприємством, концепція стратегічного управління.*

*Key words: strategy, strategic management, schools of strategic management, strategic management of the enterprise, the concept of strategic management.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

В умовах ринкової економіки кожному підприємству важливо створювати, підтримувати та зміцнювати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі, що неможливо без удосконалення системи стратегічного управління. Питанням удосконалення стратегічного управління підприємством визначення його впливу на результати діяльності підприємства у світовій та вітчизняній економічній літературі приділяється значна увага, але це стосується переважно теоретичних положень науки управління в цілому та стратегічного управління зокрема.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Вивчення економічної літератури, наявних методичних розробок та рекомендацій щодо стратегічного управління показує, що недостатньо уваги приділяється питанням обґрунтування основ розробки стратегії підприємства в сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки, підготовки необхідної інформації і встановлення тенденцій у зовнішньому середовищі підприємства. Ці запитання є описовими та їх детальне вирішення, що сприяє більш точному встановленню стратегічних орієнтирів, можливе в рамках стратегічної діагностики підприємства.

Нині існує великий інтерес до стратегічного управління, як з боку практиків, так і з боку багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених [1—6, 10—12 та ін.]. Аналіз наукових джерел свідчить про те, що на сьогоднішній день проблема удосконалення стратегічного управління підприємством ще недостатньо розкрита, тому дослідження даного питання є актуальним на сьогодні.

### **МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Основною метою дослідження є обґрунтування фундаментальних положень, наукових розробок щодо змістовних характеристик стратегічного управління підприємством.

Основні результати дослідження. На основі результатів, які було отримано в авторських роботах [7—9], висвітимо змістовні характеристики стратегічного управління підприємством з позицій висвітлення основних аспектів стратегії та стратегічного управління.

За останні роки багато написано про стратегію та стратегічне управління. У світовій літературі з теорії управління стратегічна діяльність визнається окремим перспективним предметом дослідження. Проте в Україні теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею ще не зайняли належного місця. Думки більшості керівників бізнесу щодо необхідності розробки та застосування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах варіюються від невміння використовувати досвід іноземних корпорацій на українських підприємствах до дуже обережного припущення, що певні прийоми стратегічного управління можуть бути запроваджені найближчим часом. Отже, мова йде про дуже песимістичне ставлення до цього питання.

Ідеї стратегічного управління поступово поширюються через літературу, семінари та конференції, елементи якого починають освоюватися деякими підприємствами. Проте знання стратегічного управління ще не в повній мірі застосовувалися на практиці. А головна причина — невміння менеджерів мислити й керувати стратегічно. Натомість багато часу витрачається на пошуки шляхів виходу з скрутного становища підприємства.

Звичайно, будь-якому підприємству, яке претендує на успіх, необхідна стратегія, щоб визначити напрям свого розвитку. Тому вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дій, які відкриваються перед підприємством, воно обирає певний напрям. Грамотно розроблена стратегія є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства, міцної конкурентної позиції та формування такого підприємства, яке, покращуючи структуру управління та підвищуючи організаційну культуру, могло б успішно функціонувати в жорстких ринкових умовах.

Сьогодні в економічній сфері діяльності під стратегією зазвичай розуміють довгострокові плани керівництва підприємства, спрямовані на зміцнення його позицій, задоволення споживачів і досягнення довгострокових цілей. Проаналізуємо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (табл. 1).

Виходячи з аналізу зазначених визначень поняття "стратегія" можна підсумувати, що стратегія — це інструмент і спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, і альтернативні варіанти, керуючись власними міркуваннями в рамках своєї політики, своєрідним підходом, планом, лідерством, орієнтиром або напрямком розвитку, шляхом від сьогоднішнього на майбутнє, принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки, позиціонування, тобто розташування певних товарів на конкурентних ринках, вдала техніка, особливий "маневр", який вводиться з метою перехитрити опонента чи конкурента, довгостроковий хід підприємства.

Проте стратегії потрібно не тільки формулювати, а й формувати, тобто в реальних умовах доцільно вміло поєднувати стратегії, які проілюстровані на рис. 1. Тобто деяке поєднання продуманої та нової стратегії реалізується на практиці. Слід також враховувати, що вона формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації, і має постійно уточнюватися в процесі діяльності, чому має сприяти добре налаштований зворотний зв'язок.

Щодо стратегічного управління, то для сучасних підприємств останні кілька років були критичними щодо важко передбачуваної динаміки ринку, багатьох нових політичних рішень та законодавства, танення внутріш-

Таблиця 1. Визначення поняття "стратегія"

| Визначення                                                                                                                              | Автор             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони                                       | Ю Вдовиченко [1]  |
| Стратегія як засіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства                                                                  | З. Галушка [2]    |
| Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів                                           | В. Добош [3]      |
| Стратегія як засіб визначення конкурентних цілей підприємства                                                                           | І. Ігнат'єва [4]  |
| Стратегія як всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства та досягнення її цілей     | М. Мескон [5]     |
| Стратегія як послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень                                                        | Г. Мінцберг [6]   |
| Стратегія визначає напрям, яким рухається підприємство, виконуючи поставлені завдання                                                   | П. Дойль [7]      |
| Стратегія як набір дій та підходів щодо досягнення заданих показників діяльності                                                        | А. Томпсон [10]   |
| Стратегія як засіб встановлення довгострокових цілей підприємства, програми її дій та пріоритетних напрямів розміщення ресурсів         | Н. Шашло [11]     |
| Стратегія підприємства - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей | З. Шершньова [12] |

ніх ресурсів та зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовому секторі. У цих умовах велике значення надається успішному застосуванню в практиці підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком підприємства.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного управління в різних країнах дає підстави говорити про існування різних підходів до розробки стратегії та неоднозначність трактування елементів стратегічного управління (табл. 2).

Таким чином, виходячи з табл. 2, зазначимо, що кожна школа орієнтується на певні моделі та методи розробки стратегії, але практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного "іде-

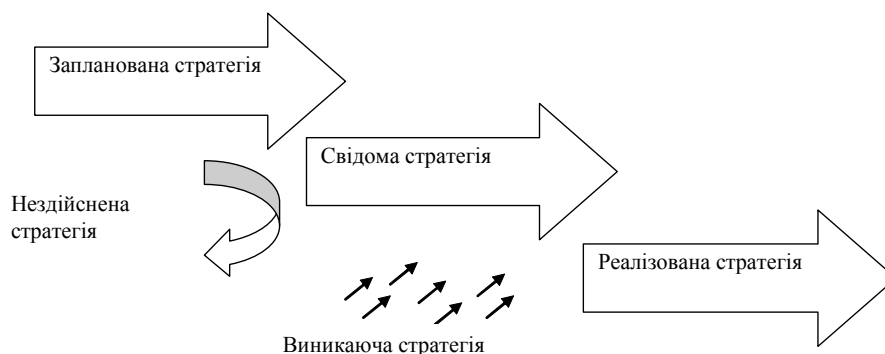


Рис. 1. Свідомі та виникаючі стратегії

Джерело: [2; 12].

**Таблиця 2. Характеристика підходів до розробки стратегій**

| Назва підходу                | Час виникнення                      | Характеристики методів розробки стратегій                  | Критичні зауваження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Школа дизайну                | 1960-ті роки                        | Процес формування стратегії як процес осмислення намірів   | Нехтування можливістю освоїти інструменти стратегічного управління;<br>структура розробляється після стратегії (стратегії не відрізняються);<br>втрата гнучкості у відповідь на зміни;<br>відокремлення процесу мислення від практичної діяльності                                                                                                                                                |
| Школа планування             | 1970-ті роки                        | Процес формування стратегії як формального процесу         | Домінуюча ідея керованості, стабільності середовища;<br>спроба адаптувати середовище до своїх потреб за допомогою формальних інструментів;<br>нехтування людським фактором;<br>бюрократизація стратегій розробки та реалізації стратегій                                                                                                                                                          |
| Школа позиціонування         | 1980-ті роки                        | Процес формування стратегії як аналітичного процесу        | Орієнтація на кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»;<br>звуження підходу до розробки стратегії (орієнтація на конкретний сегмент ринку);<br>визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку;<br>орієнтація на стереотипну поведінку, визначену стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій                                                     |
| Школа підприємництва         | 1990-ті роки                        | Процес формування стратегії як процесу передбачення        | Зведення стратегії до процесу реалізації поглядів (інтуїції) підприємця;<br>значний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії;<br>домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час реалізації стратегії;<br>нехтування формальними процедурами;<br>розробка та реалізація стратегій                                                                        |
| Школа навчання               | Відбувся розвиток протягом 20 років | Процес формування стратегії як процесу розвитку            | Акцент на децентралізованому самостійному вивченні кожного організаційного елемента системи;<br>провідна ідея: стратегії виникають в результаті самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні;<br>стратегічний «дрифт» на події;<br>можливості не отримати стратегії або отримати необґрунтовані стратегії;<br>великі витрати часу, грошей на сумнівні результати         |
| Школа влади                  |                                     | Процес формування стратегії як процесу ведення переговорів | Розробка стратегії не обмежується використанням влади в переговорному процесі;<br>надзвичайно висока роль альянсів, які орієнтовані на найвищі рівні ієрархії управління;<br>можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими сторонами;<br>намагання врахувати в стратегії всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку, нездатність відповідати критеріям ефективності |
| Школа культури               |                                     | Процес формування стратегії як колективного процесу        | Концептуальна невизначеність, декларативність;<br>домінування ідей підтримки «статус-кво», орієнтація на інтереси персоналу, визнання опору змінам невід'ємним правом;<br>будь-яка стратегічна перевага інтерпретується як унікальність підприємства;<br>конкретне використання «теорії ресурсної бази»                                                                                           |
| Школа зовнішнього середовища |                                     | Процес формування стратегії як реактивного процесу         | Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій;<br>нехтування інтересами підприємства як організаційної цілісності;<br>домінування абстрактних, нечітких стратегій;<br>можливість затримки реакцій у разі комплексних методів аналізу та прогнозування навколишнього середовища                                                                                                      |
| Школа конфігурації           |                                     | Процес формування стратегії як процесу трансформації       | Орієнтація на ідеальні типи підприємств та їх складові без урахування специфічних особливостей підприємств та їх середовища;<br>сважаний тип вибору стратегії: «або-або»;<br>нехтування складними взаємовідносинами між підприємствами та навколишнім середовищем                                                                                                                                 |

Джерело: [2; 6; 12].

ального" підходу, а з іншого — є елементи, якими користуються всі автори.

Початковою ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність врахування взаємозв'язку і взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в даному випадку виступають інструментами досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб все підприє-

мство працювало в стратегічному режимі. Виходячи з цього, можна дати визначення стратегічного управління, яке найбільш повно розкриває сутність поняття стратегічного управління.

Отже, стратегічне управління — це реалізація концепції, що поєднує цілеспрямований, системний, ситуативний та комплексний підходи до підприємства, що дозволяє поставити цілі розвитку, порівняти їх з наявними

можливостями та привести у відповідність з останніми, розробивши та впровадивши систему стратегії. Відповідно до концепції стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним елементом у визначенні місії та цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають інструментами досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до обраної концепції управління [2].

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство стратегічно орієнтоване. До переваг стратегічно орієнтованих підприємств можна віднести [12]:

- мінімізація негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів "майбутньої невизначеності";

- зміни враховувати об'єктивні, тобто зовнішні та внутрішні фактори, що формують зміни, зосередитися на вивченні цих факторів; формувати відповідні інформаційні банки;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- полегшити роботу із забезпечення довгострокової та короткострокової ефективності та рентабельності;

- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки при наявності системи стратегічних планів можна порівняти досягнуті результати з поставленими цілями, зазначеними у вигляді планових завдань;

- можливість створення системи стимулювання розвитку гнучкості та адаптивності підприємства та його окремих підсистем до змін;

- забезпечення динамічних змін за рахунок прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- створення виробничого потенціалу та систем зовнішніх зв'язків, які сприйнятливі до змін і дозволяють досягти майбутніх цілей.

Таким чином, реалізація зазначених принципів дасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління. Різні підходи до побудови системи стратегічного управління вимагають чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, що в цілому можна сформулювати через мету стратегічного управління. А грамотно розроблену стратегію можна викорис-

товувати протягом кількох років, вимагаючи лише незначних змін для адаптації до нових умов.

### ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки розгляду змістовної характеристики стратегічного управління на підприємстві, можна стверджувати, що єдиного простого визначення стратегії не існує. Правильне визначення та реалізація стратегії дає змогу визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі на основі зосередження зусиль на певних пріоритетах. Стратегія є способом налагодження взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів та інструментів розвитку підприємства, які є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії, які є основою формування та здійснення змін в організаційній структурі підприємства, які є основним змістовим елементом діяльності старшого управлінського персоналу, фактор стабілізації відносин на підприємстві. Стратегія дає можливість налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль та аналіз, виступаючи еталоном, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка дозволяє своєчасно визначати місію, цілі та стратегію, розробляти та реалізовувати систему планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою конкурентного існування в довгостроковій перспективі. Отже, стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основою, фундаментальною установкою у діяльності персоналу підприємства та вищого керівництва, де існує система стратегічного управління; застосовується процес раціонального стратегічного планування, що дасть змогу розробити та використовувати цілісну систему стратегічних планів, а поточна, щоденна діяльність буде підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Таким чином відзначимо, що результати вищезазначених наукових досліджень сприятимуть удосконаленню стратегічного управління підприємством та подальшому розвитку сучасної методології управління.

Література:

1. Вдовиченко Ю.В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. Ефективна економіка. 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390> (дата звернення: 15.04.2022).

2. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: посібник. Чернівці: Чернігів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2006. 247 с.

3. Добош В.В. Інституціональні аспекти стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського університету. Збірник наукових праць. 2019. № 28. С. 45—55.

4. Ігнат'єва І.А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. Проблеми науки. 2005. № 1. С. 8—12.

5. Мескон М. Основы менеджмента. Москва: Вильямс, 2009. 672 с.

6. Минцберг Г. Школы стратегии: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегии менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 300 с.

7. Орлова-Курилова О., Таран-Лала О., Завгородня Є., Білик О. Ефективна інноваційна політика стратегій менеджменту підприємницької активності на основі модернізації промисловості в соціальному й екологічному вимірі. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 39—46.

8. Орлова-Курилова О.В., Таран-Лала О.М., Петченко М.В., Мартинов В.В. Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії Covid-19, діджиталізації та сталого розвитку. Агросвіт. 2021. № 21—22. С. 27—34.

9. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. 576 с.

11. Шашло Н.В. Стратегічне управління діяльністю підприємства за умови виходу на зовнішні ринки. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Науковий журнал. 2021. № 13. С. 15—21.

12. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Vdovychenko, Yu.V. (2010), "Features of using economic strategies of international

business", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390> (Accessed 15 March 2022).

2. Halushka, Z.I. (2006), *Stratehichnyy menedzhment: posibnyk* [Strategic Management: a textbook], ChNU, Chernivtsi, Ukraine.

3. Dobosh, V.V. (2019), "Institutional aspects of strategic management. Scientific Bulletin of Uzhgorod University", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 28, pp. 45—55.

4. Ihnat'yeva, I.A. (2005), "Methodological aspects of managing the strategic potential of the enterprise", *Problemy nauky*, vol. 1, pp. 8—12.

5. Meskon, M. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Vyl'yams, Moskva, Russia.

6. Myntsberh H. (2000), *Shkoly strategiy* [School of strategies], Peter, St.Petersburg, Russia

7. Orlova-Kurylova, O., Taran-Lala, O., Zavorodnya, Ye. and Bilyk, O. (2021), "Effective innovation policy of business management strategies based on the modernization of industry in the social and environmental dimensions", *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 39—46.

8. Orlova-Kurylova, O.V., Taran-Lala, O.M., Petchenko, M.V., Martynov, V.V. (2021), "The model of innovative entrepreneurship management in the context of strategies of logistics and financial infrastructure of the national economy in the context of the Covid-19 pandemic, digitalization and sustainable development", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 27—34.

9. Taran-Lala, O.M. (2016), *Funktsionuvannya sotsial'no-ekonomichnykh system: teoriya ta praktyka: monohrafiya* [Functioning of socio-economic systems: theory and practice: monograph], PUET, Poltava, Ukraine.

10. Thompson, A.A. (2007), *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis], Williams Publishing House, Moscow, Russia.

11. Shashlo, N.V. (2021), "Strategic management of the enterprise in terms of entering foreign markets", *Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhayla Tugan-Baranovs'koho. Naukovyy zhurnal*, vol. 13, pp. 15—21.

12. Shershn'ova, Z.E. (2004), *Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk* [Strategic management: a textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 31.05.2022 р.*