

УДК 65.011.1

I.V. УГРИМОВА, Я.М. КОЛМИКОВА
ВИЗНАЧЕННЯ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглядається сутність поняття «стратегія», наведені відомі визначення стратегії багатьох закордонних та вітчизняних авторів; дано визначення стратегії організації, визначена необхідність наявності стратегії для діяльності підприємства; формування та розвиток стратегії підприємства, вплив розробленої стратегії на діяльність підприємства; розкрито стратегію по суті, по структурі, стратегію розвитку; розглянуто важливість формування стратегії та основні вимоги, що пред'являються до будь-якої стратегії.

Стратегія дає відповіді на багато питань, що постають під час діяльності підприємства та дозволяє зосередитися на головних проблемах і визначити необхідні шляхи розвитку в майбутньому. Описані різні види стратегій, їх класифікують за багатьма напрямками, але є основні, з точки зору яких виділяють: генеральну, ділову, функціональну, операційну, конкурентну, спеціальні стратегії, короткострокову (стратегічні завдання); за ступенем складності: прості і складні; різні види за різними ознаками. Всі вони можуть формуватися на підприємствах.

Пропонується для розгляду своє бачення визначення поняття «стратегія», яке максимально демонструє сучасну сутність діяльності підприємства, яке в межах стратегічного управління планує свій розвиток.

Визначено, що стратегія необхідна будь-якій компанії, що претендує на успіх. Зроблено висновок, що кожна організація повинна динамічно розвиватися та визначати цілі на майбутнє, тобто формувати стратегію свого розвитку.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, види стратегій, реалізація стратегії, стратегія розвитку.

I.V. УГРИМОВА, Я.Н. КОЛМЫКОВА
ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматривается сущность понятия «стратегия», приведены известные определения стратегии многих зарубежных и отечественных авторов; дано определение стратегии организации, определена необходимость существования стратегии для деятельности предприятия; раскрыто понятие стратегии по сути, по структуре, стратегии развития; рассмотрена важность формирования стратегии и основные требования, которые предъявляются к какой-либо стратегии.

Стратегия даёт ответы на большое количество вопросов, которые встают перед предприятием во время его хозяйственной деятельности и позволяет сосредоточиться на главных проблемах, а также определить необходимые пути развития в будущем. Описаны разные виды стратегий, их классифицируют в соответствие с разными направлениями, но есть основные, с точки зрения их выделяют: генеральную, деловую, функциональную, операционную, конкурентную, специальную стратегию, краткосрочную (стратегические задания); по степени сложности стратегии делят на простые и сложные; разные виды стратегий в соответствие с разными классификационными признаками. Все они могут формироваться на предприятиях.

Предлагается для рассмотрения своё виденье понятия «стратегия», которое максимально отражает современную сущность деятельности предприятия, которое в рамках стратегического управления планирует своё развитие.

Определено, что стратегия необходима любой компании, которая претендует на успех. Сделан вывод, что каждая организация должна динамично развиваться и ставить перед собой цели на будущее, то есть формировать стратегию своего развития.

Ключевые слова: стратегия, развитие, предприятие, виды стратегии, реализация стратегии, стратегия развития.

UHRIMOVA I.V., KOLMYKOVA Y.M.
DETERMINATION AND ESSENCE OF STRATEGY OF ENTERPRISE

The article discusses the essence of strategy concept, the well-known definitions of the strategy of many foreign and domestic authors are given; the definition of the organization's strategy is given, the need for a strategy for the enterprise's activities is determined; revealed the concept of strategy in essence, in structure, development strategy; the importance of forming a strategy and the basic requirements that are imposed on a strategy are considered.

The strategy gives answers to a large number of questions that confront an enterprise during its business activities and allows you to focus on the main issues, as well as determine the necessary development paths in the future. Different types of strategies are described, they are classified according to different directions, but there are basic ones, in terms of which they are distinguished: general, business, functional, operational, competitive, special strategies, short-term (strategic tasks); the degree of complexity of the strategy is divided into simple and complex; the degree of complexity of the strategy is divided into simple and complex; different types of strategies in accordance with different classification features. All of them can be formed in enterprises.

The new vision to definition of strategy concept that maximally reflects the essence of modern activity of an enterprise that plans its development in terms of strategic management, is proposed for consideration.

It is determined that the strategy is necessary for any company that claims to be successful. It was concluded that each organization should develop dynamically and set goals for the future, that is, form a strategy for its development.

Keywords: strategy, development, enterprise, types of strategy, strategy implementation, development strategy.

Вступ. На сучасному етапі розвитку України забезпечення стабільної роботи підприємств по випуску конкурентоздатної продукції є головним завданням для керівників усіх рівнів. Висока динаміка основних макроекономічних показників, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємств, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури фінансового ринку, нестійкість державної економічної політики та багато інших причин не дозволяють керівникам ефективно управляти фінансами підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів

фінансового менеджменту. У цих умовах наявність розробленої стратегії, адаптованої до зовнішнього середовища, є основним чинником фінансової стійкості будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та методичні розробки щодо сутності стратегії та стратегічного управління були предметом досліджень багатьох закордонних і вітчизняних провідних науковців: Ансофф І., Карлоф Б., Віханський О.С., Кліланд Д., Кінг У., Коно Т., Мінцберг Г., Альстред Б., Лемпел Дж., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Саєнко М.Г., Уткін Е.А. Володькіна М.В. та багато інших.

Мета статті. Метою є дослідження сутності і пошук оптимального визначення поняття стратегії підприємства.

Постановка проблеми. Розробка і вибір стратегії повинні ґрунтуватися на дослідженнях і достовірних даних.

Під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва, спрямовані на зміцнення позицій підприємства, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін. Зміни визначень терміну «стратегія» відбулось разом зі зміною зовнішнього середовища фірми [1, с.9].

Стратегія здебільшого формується і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Щоб ефективно конкурувати в сьогоdnішньому світі бізнесу підприємство повинно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію і інші чинники.

Проаналізуємо відомі визначення стратегії та відобразимо їх в хронологічному порядку (див. табл. 1.1).

Стратегія організації – взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів або підходів, спрямований на зміцнення життєздатності та потужності організації по відношенню до її конкурентів. По суті, стратегія організації - це набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності.

Стратегія необхідна будь-якій компанії, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія - основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Таблиця 1 – Визначення поняття «стратегія» [2-9]

Визначення	Основний підхід	Автор
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації	А. Чандлер, 1962 р.
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей підприємства	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які підприємство буде продовжувати і/або почне здійснювати	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.
3. Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	При розробці стратегії необхідно виділити різні цілі (корпоративні, ділові і функціональні) з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу	М. Портер, 1980-1985 рр.
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів	М. Мінцберг, 1987 р.
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності підприємства і його внутрішні ресурси	М. Хамель, 1989 р.
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей підприємства	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається підприємство, виконуючи поставлені завдання	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій та найбільш важливе рішення - вибір ринків	П. Дойль, 1993 р.
9. Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив	І. Герчикова, 1995 р.

По суті своєї стратегія - це програма, комплекс заходів по пристосуванню фірми до нових ринкових умов. Заходи розробляються на основі стратегічного мислення, бачення фірми в майбутньому (менеджер повинен мати погляд в майбутнє з позиції сьогодення). По структурі стратегія - це вибір стратегічного напрямку розвитку організації, встановлення критеріїв результативності діяльності (бізнесу) і розробка такої організаційної поведінки, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Стратегія розвитку підприємства виробляється в ході реалізації процесу стратегічного управління і планування, що проводиться на підприємстві. Стратегія підприємства - це впорядкована в часі система пріоритетних напрямів, форм, методів, засобів, правил, прийомів використання ресурсного, науково-технічного і виробничо-збутового потенціалу підприємства з метою економічно ефективного рішення поставлених завдань і підтримки конкурентної переваги [10].

Існує безліч визначень стратегії, але їх можна звести до одного, як ми вважаємо, найкращого визначення: «стратегія - це встановлений на певний період часу напрям розвитку бізнесу із сукупністю норм, орієнтирів, способів і правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку та підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації».

Для досягнення успіху часто одночасно використовуються декілька стратегій, які утворюють гармонійну систему і важко піддаються відтворенню конкурентами. Оскільки реалізація стратегій пов'язана з ризиком, вважається необхідним обмежувати їх загальне число. Застосування тієї чи іншої стратегії залежить від ситуації і цілей процесу змін, бажаної швидкості і складності [11].

Здатність організації проводити самостійну стратегію в усіх областях робить її більш гнучкою, стійкою, дозволяє адаптуватися до вимог середовища і обставин. Стратегія формується під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що завжди виникає щось нове, на що потрібно реагувати [12].

До будь-якої стратегії пред'являються такі вимоги:

1) реальність, передбачається її відповідність ситуації, цілям бізнесу, технічного та економічного потенціалу фірми, досвіду і навичкам працівників і менеджерів, менталітету, культурі, системі управління;

2) логічність, внутрішня цілісність, гнучкість, несуперечність окремих елементів і підтримка ними один одного;

3) етичність, моральність (реалізація стратегії не повинна суперечити нормам моралі і права дії);

4) спільність із середовищем, що забезпечує можливість взаємодії з нею (стратегія перебувати під впливом змін в оточенні фірми і може сама формувати ці зміни);

5) виправдана ризикованість;

6) спрямованість на формування конкурентних переваг, досягнення успіху;

7) врахування інтересів суспільства, місцевої влади, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, особливості галузі та позиції фірми в ній;

8) альтернативність (стратегія розробляється в декількох варіантах).

Стратегія дає відповіді на наступні питання:

- якою може стати організація в майбутньому, найближчі 5-10 років;

- у чому її призначення;

- що конкретно може досягти (цілі);

- що і як для цього необхідно зробити (завдання, правила, процедури);

Стратегія дозволяє:

- зосередитися на головних проблемах і відкинути другорядні;

- визначити майбутні шляхи розвитку та мобілізації всіх ресурсів для того, щоб забезпечити собі першість у сферах, де є найбільші шанси на успіхи;

- намітити і скоординувати дії по реалізації місії та основних цілей організації, шляхи її переведення в новий стан, способи використання необхідних для цього ресурсів;

- відшукати шляхи нейтралізації суперників;

- сформуванню стратегічний потенціал у вигляді сукупності матеріальних і інших умов.

Формуючи стратегію, не можна врахувати всіх можливостей, оскільки її розробка часто ґрунтується на недостовірній чи неповній інформації. При досягненні її цілей або докорінній зміні ситуації стратегія повністю оновлюється, тому що перестають існувати ті об'єктивні зовнішні та внутрішні умови, реакцією на які вона була. Таким чином, стратегія являє собою фундамент практичної діяльності організації, координації її окремих напрямів, процесу адаптації до середовища.

Стратегія не тільки розрахована на перспективу концепції дій, але і є способом мислення управлінців.

Стратегії можна класифікувати за багатьма напрямками, тому розглянемо лише основні. Перш за все мова йде про ступінь важливості. З цієї точки зору виділяють наступні види [13]:

1 Генеральна стратегія, - відображає способи здійснення місії організації і служить основою «піраміди» стратегій. За її здійснення відповідальне керівництво. Вона є спільною, тобто націлена на вирішення проблем організації в цілому. Зокрема її об'єктами є:

- шляхи формування основних конкурентних переваг;

- способи розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності;

- ріст і розвиток;

- інвестиційні пріоритети;

- зміна структури корпорації, диверсифікація виробництва, злиття і поглинання, шляхи досягнення збалансованості окремих видів бізнесу;

- пристосування до змін середовища.

Приватні стратегії визначають модель поведінки організації або її елементів у тій чи іншій конкретній ситуації [9].

2 Ділова стратегія, являє собою план діяльності в певній сфері і втілюється в бізнес-плані. Містить загальні стратегічні підходи і конкретні дії, які реалізуються в безпосередньо підпорядкованих головній організації структурних одиницях в рамках генеральної стратегії з метою досягнення бажаних результатів.

Ділова стратегія повинна розроблятися за такими напрямками:

- визначення форм та інтенсивності реакції конкретного суб'єкта на динаміку середовища;

- розробка заходів, що забезпечують стратегічні переваги (даного виду діяльності), які складають основу практичної реалізації ділової стратегії; облік необхідних для цього факторів (технології, фінансові ресурси і т.п.); методи взаємодії із зовнішнім оточенням;

- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, рішення стратегічних проблем, актуальних для організації в даний момент (наприклад, реконструкція);

- розвиток навичок і професіоналізму службовців в основних сферах діяльності.

За стратегію відповідальні керівники основних підрозділів. На етапі розробки ділова стратегія повинна розглядатися як підсистема генеральної стратегії, оскільки будь-яка діяльність служб є лише відносно відокремленим видом діяльності організації.

3 Функціональна стратегія, являє собою план управлінських дій окремого підрозділу або ключового напрямку, що конкретизує і підтримує генеральну і ділову стратегії, які визначають шляхи досягнення специфічних цілей, що стоять перед організацією і її основними підрозділами в рамках окремої форми діяльності (фінанси, кадри, управління, міжнародна діяльність та ін.).

Функціональні стратегії, за реалізацію яких відповідають керівники функціональних підрозділів, повинні бути скоординованими, і досяжними на стадії обговорення.

4 Операційна стратегія, - визначає способи управління ключовими структурами всередині функціональних напрямів з урахуванням особливостей їх діяльності при вирішенні ними поточних завдань, що мають стратегічну важливість, тобто від яких залежить реалізація генеральної, функціональної та ділової стратегій. Ця стратегія доповнює і розвиває бізнес-план. Відповідальними за неї є заступники керівника організації та керівники основних підрозділів.

5 Конкурентна стратегія, відображає загальний підхід організації до дій, які та використовує для залучення клієнтів і ведення конкурентної боротьби. Вона спрямована на захист існуючих і придбання нових конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності (тому таку стратегію і називають конкурентною).

Стратегія визначає, як організація повинна реагувати на зміну ситуації, і передбачає в залежності

від її стану наступальні і оборонні дії, короткострокові тактичні ходи і довгострокові заходи, від яких залежить майбутнє компанії. Важливим її завданням є формування несуперечливого набору конкурентних стратегій.

6 Спеціальні стратегії, розробляються для окремих особливих випадків, наприклад антикризова, реструктуризації та ін.

7 Короткострокові стратегії (стратегічні завдання) - ставляться і реалізуються для того, щоб відреагувати на появу нових, що не укладаються в основну концепцію обставин, або з'явилися всередині організації та за її межами, які в ході формування основної стратегії передбачити було не можна. Це дозволяє не змінювати стратегію в цілому, а доповнити, розвинути або скоректувати її.

За ступенем складності стратегії діляться на прості і складні. Прості стратегії мають в основі один господарський процес і не відчують на собі тих чи інших впливів. Складні – пов'язані з декількома такими процесами і піддаються інтенсивному впливу зовнішніх умов (часто досить несприятливих) [14].

За спрямованістю виділяють:

- стратегії раціоналістичного типу, які мобілізують внутрішній потенціал організації (соціальні, кадрові, організаційні та ін.).

- стратегії підприємницького типу, орієнтовані на використання зовнішніх можливостей (фінансові, інвестиційні та ін.), якщо об'єкт стратегії представляє собою щось не розділене на самостійні частини, кажуть, що вона – концентрована, якщо ж такий поділ існує і потрібно забезпечити успішний розвиток цих частин на основі їхньої взаємної підтримки, мова йде про диверсифіковану стратегію.

За ступенем можливості реалізації стратегії поділяються на здійсненні, на наявній базі, за допомогою вдосконалення діяльності та інтенсифікації зусиль, і на ті, що представляють інтерес, але в даний момент не здійсненні.

Організація повинна перебувати в безперервному розвитку, що може стосуватися сфери її діяльності, результату і потенціалу. У зв'язку з цим виділяють стратегії зростання, помірного зростання, скорочення і комбіновані види.

3 точки зору відповідності ресурсів можна говорити про наступні стратегії, які:

- не потребують суттєвих змін у ресурсній базі;
- вимагають для реалізації програми зростання захоплення ресурсів (за рахунок внутрішнього перерозподілу і зовнішнього залучення);
- передбачають скорочення ресурсної бази.

За своїм характером стратегія фірми може бути наступальною, наступально-оборонною і чисто оборонною. Мета наступальної стратегії – збільшення можливостей, а оборонної – їх захист.

Висновки. Вважаємо, що найкращим визначенням поняття «стратегія» є наступне: це встановлений на певний період часу напрям розвитку бізнесу із сукупністю норм, орієнтирів, способів і правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють

позиції на ринку та підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

Розробка та формування стратегії напряму пов'язані з успіхом та ефективним розвитком підприємства. Розробка стратегії підприємства допомагає визначити його майбутні цілі та конкурентні переваги.

Єдиних рецептів вироблення стратегії немає, хоча в будь-якому випадку основна ідея повинна належати першій особі. У невеликих організаціях створення стратегії відбувається неформально і часто вона не існує навіть в письмовій формі. Великі ж організації здійснюють цей процес на основі численних досліджень та обговорень.

Список літератури

1. Міщенко А.П. *Стратегічне управління*: Навч. посіб. – Київ: Центр навч.літ-ри, 2004. – 336с.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление* / пер. с англ. Л.И. Ивенко. – М. – Экономика, 1989. – 519 с.
3. Виханський О.С. *Стратегическое управление*: Учебник. – М.: Гардарики, 1998. – 296с.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. *Основы стратегического управления*: учеб. пособ. – М.: Информ.-внедренч. Центр «Маркетинг». – 1998. – 195с.
5. Карлоф Б. *Деловая стратегия* / пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
6. Кинг У., Клиланд Д. *Стратегическое планирование и хозяйственная политика*. – М.: Прогресс, 1982.
7. Коно Т. *Стратегия и структура японских предприятий* / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
8. Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпел Дж. *Школы стратегий*/ Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии*: Учеб. Для вузов / пер с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
10. *Курс лекцій із стратегічного менеджменту*. СДЕУ, 2015 р. Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/3102672>
11. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства*: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
12. *Стратегическое планирование* / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: ЭКМОС, 1998. — 440 с.
13. Володькина М.В. *Стратегический менеджмент*: Учеб. пособие. – К.: Знання, 2002. –159 с.
14. Ефремов В. С. *Стратегия бизнеса: концепция и методы планирования*: Учеб. пособие. — М.: Динпресс, 1998.

References (transliterated)

1. Mischenko A.P. *Strategichne upravlinnya* [Strategic management] Navch. posib. – Kiev: Tsentr navch.lit-ri, 2004. – 336p.
2. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. – Moscow. – Ekonomika, 1989. – 519 p.
3. Vihanskiy O.S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]: Uchebnik. – Moscow: Gardarika, 1998. – 296 p.
4. Zabelin P.V., Moiseeva N.K. *Osnovy strategicheskogo upravleniya* [Basics of strategic management]: ucheb. posob. – Moscow: Inform.-vnedrench. Tsentr «Marketing». – 1998. – 195 p.
5. Karlof B. *Delovaya strategiya* [Business strategic]. – Moscow: Ekonomika, 1991, 2000. – 239 p.
6. King U., Kliland D. *Strategicheskoe planirovanie i hozyaystvennaya politika* [Strategic planning and business policy]. – Moscow: Progress, 1982.
7. Kono T. *Strategiya i struktura yaponskih predpriyatiy* [The strategy and structure of Japanese enterprises] – Moscow: Progress, 1987.- 384 p.
8. Mintsberg G., Alstred B., Lempel Dzh. *Shkoly strategiy* [Strategy schools]. – SPb: Piter, 2000. – 336 p.
9. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing strategies]: Ucheb. Dlya vuzov — Moscow: Banki i birzhi, YuNITI, 1998. – 576 p.
10. Kurs lektiy iz strategichnogo menedzhmentu. SDEU, 2015 r. Rezhim dostupu: <https://studfiles.net/preview/3102672>
11. Saenko M. G. *Strategiya pidpriemstva* [Strategy of the company]: Pidruchnik. – Ternopil: «Ekonomiczna dumka». – 2006. – 390 p.
12. *Strategicheskoe planirovanie* [Strategic planning] — Moscow: EKMOС, 1998. — 440 p.
13. Volodkina M. *Strategichniy menedzhment* [Strategic management]: navch.posibnik. Kiev: Znannya, 2002. – 149 p.
14. Efremov V. S. *Strategiya biznesa: kontseptsiya i metody planirovaniya* [Business strategy: concept and planning methods]: Ucheb. posobie. — Moscow: Dinpress, 1998.

Надійшла (received) 19.10.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the authors

Угрімова Ірина Володимирівна (Угрімова Ирина Владимировна, Ugrimova Iryna Vladimirovna) - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна, тел.: 096-377-84-86, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051> e-mail: ugrimova1309@gmail.com

Колмикова Яна Миколаївна (Колмыкова Яна Николаевна, Kolmykova Yana Mikolaivna) – магістрант кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна, тел.: 099-744-28-69, kolmykovay@list.ru