

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вінницький національний технічний університет

## Анотація

*У статті розкрито стратегічне управління на підприємстві, яке є однією з найважливіших завдань його керівництва. Не маючи плану стратегічного управління, діяльність підприємства не буде прогнозована, і спрямовується тільки несистематизованим зовнішнім впливом і внутрішніми рішеннями управління.*

*Розглянуто сутність стратегічного управління на підприємстві, досліджуються підходи різних дослідників щодо проблеми стратегічного управління на підприємстві, аналізується сутність і структурні особливості стратегічного управління. Вказано про впровадження систем управління, яке особливо актуально для підприємств, які займаються випуском продукції повсякденного попиту, які змушені постійно боротися за виживання на ринку. Проаналізована суть стратегічного управління підприємством та розроблено ряд заходів по її вдосконаленню. Виявлено чинники, які впливають на систему стратегічного управління організацією. Удосконалення стратегічного управління значною мірою обумовлена необхідністю забезпечення оптимального використання наявних ресурсів для досягнення цілей функціонування підприємства. Вибір заходів щодо вдосконалення стратегії управління організацією залежать від мети його існування, сфери діяльності, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринковій економіці. Особливу увагу приділено завданням стратегічного управління та процесів розробки інноваційної стратегії підприємства. Проаналізовано роль, значення та вплив в період ринкової економіки де стратегічне управління є особливою технологією управління, яка забезпечує безперебійне здійснення виробничого процесу організації в постійно мінливих умовах.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, місія організації, стратегія обмеженого зростання, стратегія зростання, стратегія скорочення, комбінована стратегія, інноваційна стратегія.

## Abstract

*The article reveals the strategic management of the enterprise, which is one of the most important tasks of its management. Without a strategic management plan, the company's activities will not be predictable, and it is directed only by unsystematic external influences and internal management decisions.*

*As an object of production management, strategic management is dynamically developed by a system whose elements are interconnected and interrelated, and effective activity of divisions requires a clear and purposeful interaction with the internal and external environment of each division for which strategic management is planned. The essence of strategic management at enterprise, we have studied the approaches of various researchers on strategic management in the enterprise, analyzes the nature and structural characteristics of strategic management. The introduction of management systems is indicated, which is especially important for enterprises that are engaged in the production of daily demand products, which are forced to constantly fight for survival in the market. The essence of strategic management of the enterprise is analyzed and a number of measures for its improvement are developed. The factors influencing the system of strategic management of the organization are revealed. Improvement of strategic management is largely due to the need to ensure optimal use of available resources to achieve the goals of the enterprise. The choice of measures to improve the management strategy of the organization depends on the purpose of its existence, scope of activity, the influence of external and internal factors and is aimed at improving the competitiveness of the enterprise in the market economy. Special attention is paid to the problems of strategic management of innovative development of enterprises where approaches to the definition of strategic management and processes for developing an innovative strategy of an enterprise are considered. The role, significance and influence of strategic management in a market economy where strategic management is a special management technology that ensures the smooth implementation of the organization's production process in constantly changing conditions are analyzed.*

**Keywords:** strategic management, strategy, organization mission, limited growth strategy, growth strategy, reduction strategy, combined strategy, innovative strategy.

## Вступ

Стратегічне управління сьогодні переживає підйом, обумовлений переглядом його базових постулатів у зв'язку зі зміненими умовами діяльності підприємств і не в останню чергу в запровадженні виникнення і широкого поширення інтегрованих систем. Саме особливості структури і якості управління підприємством виконують найважливішу роль. Безумовно, даний аспект висуває технічні процеси, а також високі вимоги до якості управління.

Важливу роль в стратегічному управлінні займають і інноваційні технології, які використовуються в процесі управління і виробництва.

Стратегічне управління не може дати точної та детальної картини майбутнього стану організації, тому що ґрунтується на бажаних цілях і потенційних способах їх здійснення. Стратегічне управління не може бути зведене до певного набору процесів і схем. Воно не має будь-якої теорії і багато в чому ґрунтується лише на теоретичних знаннях і досвіді людей що беруть участь в прийнятті рішень та виробленні стратегій. Процес стратегічного управління вимагає мобілізації великої кількості ресурсів, а також великого проміжку часу для досягнення видимих результатів. Сам план повинен бути максимально гнучким, з метою своєчасної реакції на можливі зміни. Помилки при стратегічному передбаченні є практично неприпустимими, оскільки в умовах створення нового товару, наслідки таких помилок можуть бути катастрофічними. Стратегічне управління в різних системах має свої особливості, які не можна не враховувати.

## Результати дослідження

В даний час в умовах ринкової економіки стратегічне управління являє собою особливу технологію управління, що забезпечує безперебійну реалізацію виробничого процесу організації в постійно мінливих умовах, саме особливості структури і якості управління підприємством відіграють найважливішу роль в сучасних умовах. Якість управління підприємством дозволяє не тільки досягти поставлених цілей, а й забезпечити виживання підприємства в тих умовах, коли кожне підприємство прагне до досягнення перемоги в конкурентній перевазі.

Для досягнення поставлених цілей важливо виявити продукцію, яка буде потрібна споживачам, а також виробляти якісну продукцію в порівнянні з конкурентами. Звичайно, цей аспект, з одного боку, пред'являє особливі вимоги до технічних процесів, а з іншого пред'являє високі вимоги і до якості управління. Це пов'язано насамперед з економічною, фінансовою та маркетинговою політикою компанії та її ефективністю, а для цього необхідно ефективне управління, яке повинно бути розроблено таким чином, щоб воно було здатне реагувати на всі події і явища, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Важливу роль в стратегічному управлінні відіграють інноваційні технології, які використовуються в процесі виробництва і управління.

Істотно зросла у світовій торгівлі частка продажів ліцензій на використання патентів і ноу-хау, що є найважливішою складовою боротьби за конкурентні переваги. Більш конкурентоспроможності продукти виграють і завойовують ринок, що викликає більший споживчий попит [1].

У сучасних умовах організації створюють спеціальні служби, покликані забезпечити створення такої продукції, яка не поступатиметься конкурентам підприємства. Важливою частиною цього процесу є також створення спеціальних ідей, які дають організації перевагу перед конкурентами, ця перевага повинна ґрунтуватися на особливій системі і її ефективності.

Необхідно визначити основні особливості стратегічного управління організацією в сучасних ринкових умовах, і для того, щоб успішно здійснювати свою діяльність, організація повинна мати:

1. Чітку спрямованість, іншими словами компанія повинна мати конкретну стратегію, яка буде визначати систему управління підприємством.

2. Ефективність діяльності компанії безпосередньо має залежати від того, які стратегічні цілі були досягнуті.

3. Стратегія повинна постійно змінюватися відповідно до змін, що відбуваються у внутрішньому середовищі.

4. Стратегія організації повинна мати свою власну унікальність.

Що стосується останнього пункту, то важливо підкреслити, що якщо організація використовує досить стандартні технології, які вже кимось запущені, то компанія не може розраховувати на великий результат, через те, що він вже досягнутий лідером даної галузі. Отже, для того щоб зайняти провідну

позицію, важливо розробити спеціальну технологію, яка за своєю структурою повинна бути унікальною. Іншими словами, стратегія повинна містити методи та напрямки, які ще не доступні в жодній організації [5].

Відомий дослідник Р. Кох формулюючи специфіку стратегії організації підкреслює що організація повинна істотно відрізнятись від своїх конкурентів при розробці стратегії і виконувати те, що конкуренти не можуть зробити, вкрай важливо орієнтуватися не тільки на ті позиції, які компанія вже займає, але і на ті особливості, які формують успіх підприємства.

Вчені Д. Шендель і К. Хагген визначають стратегічне управління як особливий процес, результатом якого є взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем.

Звичайно, в стратегічному менеджменті існують певні правила, схеми аналізу і вибору тієї чи іншої стратегії, але на практиці стратегічне управління можна розглядати з різних позицій. Стратегічне управління – це досить широкий процес, що містить в себе безліч творчих ідей і кроків по їх реалізації. Стратегічне управління – це поєднання мистецтва та інтуїції керівника, спрямоване на вироблення особливої стратегічної мети на підприємстві. Саме високий рівень компетентності, професіоналізму та креативності співробітників забезпечують якісну взаємодію організації із зовнішніми умовами, а також сприяють реалізації намічених планів.

Кожна організація повинна знати, що відсутність стратегії в організації завжди призводить до поразки в конкурентній боротьбі. У стратегічному менеджменті компанія намагається дивитися з майбутнього в сьогодення і в цьому процесі визначати пріоритети розвитку. Стратегічне управління в будь-який даний момент фіксує, що організація повинна зробити в сьогоденні для досягнення цілей в майбутньому, маючи на увазі, що навколишнє середовище може змінюватись [6].

Проблеми стратегічного управління часто виникають під впливом численних зовнішніх факторів. Найважливішою характеристикою результатів діяльності та мети стратегічного управління, яка неминуче пов'язана зі стратегіями та їх структурою, є конкурентоспроможність. Для того щоб відстежувати їх вплив, необхідно організувати постійний моніторинг навколишнього середовища, що важливо для ефективності та конкурентоспроможності підприємства. В цілому прийнято виділяти два основних типи стратегічного управління, першим це є регулярне управління, і містить у своїй структурі декілька систем, які доповнюють один одного, де в рамках даного виду стратегічного управління відбувається процес управління основними можливостями підприємства, а другий вид стратегічного планування здійснюється в рамках реального часу, а також пов'язаний з вирішенням завдань, які виникають раптово. Важливо відзначити, що цей тип планування також включає в себе уточнення стратегії. Критеріями оцінки виду стратегічного управління можуть служити доходи від комерційної діяльності. Тому необхідно приділяти особливу увагу якості управління, його здатності стратегічно поєднувати, ефективно аналізувати наявність ресурсів, пов'язуючи їх з компетенціями організації. Таким чином, найважливішою характеристикою стратегії для суб'єкта є пошук ресурсів, які будуть потрібні на ринку, і діяти в ньому.

Основними етапами стратегічного управління є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення місії і основних цілей підприємства. Проблеми, що стосуються стратегічного управління, вимагають ретельного аналізу стратегічних ситуацій, в яких приймаються стратегічні рішення. Тут же важливо здійснити певний прогноз, який допоможе імовірно оцінити результати, які очікує підприємство. Важливо пам'ятати, що можливості стратегічного управління не безмежні, і є деякі обмеження, які підтверджують, що не кожен тип управління універсальний для цілей і завдань. Отже, перш за все, важливо відзначити той факт, що стратегічне управління не здатне забезпечити точної інформації про майбутнє, по-друге, стратегічне управління не може бути обмеженим будь-якою процедурою.

Стратегічне управління досить широкий процес, який передбачає безліч креативних ідей і кроків по її реалізації. Безумовно, в стратегічному управлінні існують певні правила, схеми аналізу та вибору певної стратегії, проте, на практиці стратегічне управління можемо розглянути з різних позицій. Стратегічне управління являє собою поєднання мистецтва та інтуїції керівника для того, щоб виробити на підприємстві особливу стратегічну мету. Саме високий рівень компетентності, професіоналізму і творчий підхід співробітників забезпечують якісний взаємозв'язок організації з зовнішніми умовами, а також сприяють реалізації намічених планів. Стратегічне управління передбачає активну участь кожного співробітника в здійсненні поставлених цілей і завдань і звичайно ж, в пошуку найбільш оптимальних шляхів для досягнення цілей. Важливо також підкреслити що для того, щоб на підприємстві запустився процес стратегічного управління необхідні великі витрати часу і зусиль самих

працівників. Кожне підприємство повинно знати, що відсутність стратегії в організації завжди призводить до поразки в конкурентній боротьбі. При стратегічному управлінні компанія намагається ніби поглянути з майбутнього в сьогодення, і в цьому процесі визначити пріоритетні завдання розвитку. Стратегічне управління в будь-який даний момент фіксує, що організація повинна робити в сьогоденні, щоб досягти цілей в майбутньому, маючи на увазі, що навколишнє середовище і організація умов експлуатації можуть змінюватись [4].

Стратегічне управління базується на прийнятті стратегічних рішень, які характеризуються тим, що вони:

- інноваційні за своєю природою і тому вимагають заходів з подолання опору, який може чинитися, як чиниться всьому новому;
- направлені на перспективні цілі підприємства, а не на поточні задачі;
- відрізняються від тактичних рішень тим, що тут множина альтернатив невизначена;
- направлені в майбутнє і, отже, є невизначеними за своєю природою;
- вимагають знань – результат, як правило, більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості його прийняття;
- суб'єктивні за своєю природою і майже не оцінюються об'єктивно;
- незворотні і мають довгострокові наслідки [7].

Стратегічне значення ресурсів, як потенціал організації складається, по-перше, з оптимальної для суб'єкта стратегії, яка розробляє джерела утворення, по-друге, з впливу на зовнішнє середовище підприємства (форма застосування), і по-третє, зокрема в стратегічному формулюванні предметних цілей (напрямків дії). Дійсно, розробки і реалізації бізнес-стратегії вимагають великих накладних витрат. Однак не всі фірми в рівній мірі здатні точно вибрати стратегічно вигідний для себе ринок. Помилково оцінюючи свої стратегічні можливості, компанії часто виявляються не конкурентоспроможними для їх стратегічної галузі, тому що потрібно звернути особливу увагу на якість управління, його здатність стратегічно об'єднати ефективно наявні ресурси, пов'язуючи їх з компетенцією організації. Таким чином, найбільш важливою характеристикою стратегії суб'єкта, насамперед є знайти ресурси, ринок збуту і діяти в ньому.

Стратегічне управління в різних системах має свої особливості, які не можна не враховувати. І змістом стратегії є відповідно і пошук конкурентних переваг, шляхів і способів їх збереження і активного використання з метою утримання або зміцнення ринкової позиції.

По суті, будь-які стратегічні заходи, які вживаються підприємством, носять інноваційний характер, тому що вони так чи інакше засновані на інноваціях в його економічному, виробничому або маркетинговому потенціалі. Стратегічне управління інноваційним розвитком спрямоване на досягнення результатів через інноваційний процес. Вона охоплює як концептуальні так і ділові, і організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства, а тому реалізує свою функцію через підсистеми загального та функціонального управління.

Для ефективного управління інноваційним розвитком необхідно створити обґрунтований комплекс дій для розроблення інноваційної стратегії підприємства. Під інноваційною стратегією підприємства розуміється комплекс заходів щодо ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства для забезпечення довгострокового розвитку. Під інноваційним потенціалом підприємства слід розуміти всі його ресурси, які можна використовувати для інноваційних процесів. Інноваційна стратегія повинна охоплювати основні цілі або завдання діяльності, правила і процедури що охоплюють сферу діяльності, а також послідовність заходів спрямованих на досягнення поставлених цілей. Поряд з цим повинна також враховуватися і еволюція цілей фірми. Розробка і здійснення стратегії пов'язані з непередбачуваними, а часто і невідомими факторами [3].

Для всіх підприємств не існує єдиної за змістом стратегії, кожен господарюючий суб'єкт виступає унікальною відкритою системою зі своїми індивідуальними характеристиками. В даний час існує безліч підходів, що дозволяють розробити інноваційну стратегію розвитку підприємства. Зупинимося на найбільш відомих підходах до її формування та реалізації, які для зручності зведемо в таблицю 1 [8].

Таблиця 1 -Підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства

Автори	Етапи та кроки формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства
Ансофф І.	внутрішня оцінка фірми, оцінка їх зовнішніх можливостей, формування цілей та вибір завдань, портфельна стратегія, конкурентна стратегія, створення альтернативних проектів, відбір і реалізація проектів
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	вироблення місії, цілей підприємства, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, визначення сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, реалізація та оцінка стратегії
Вутон С., Хорне Т.	стратегічний аналіз, вибір стратегічного напрямку (прогнозування, визначення місії, цілей, знаходження стратегічних «розбіжностей» між цілями і прогнозами), реалізація стратегії (розгляд альтернативних варіантів стратегії), аналіз варіантів (як вплине на конкурентоспроможність, яка сумісність, здійсненність, який рівень ризику та ін.), план виконання стратегії
Томпсон А., Стрикланд А.	визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок, формулювання стратегічних цілей і завдань для їх виконання; впровадження стратегії для досягнення поставлених цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і при необхідності зміна плану і методів його реалізації
Маркова В., Кузнецова С.	визначення мети, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища з виявленням та аналізом проблем підприємства, формування, реалізація стратегії з використанням побудованих планів і бюджетів
Виханский О.	аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії і її виконання, оцінка і контроль реалізації
Трифілова А.	аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії і формулювання цілей, планування стратегії і постановка завдань, реалізація планів, проведення структурних змін, формування бюджетів, оперативне управління, оцінка і контроль.

Розглядаючи вище названі підходи до формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства можемо констатувати той факт, що інноваційна стратегія розвитку підприємства повинна містити такі структурні елементи:

1) Місія підприємства (призначення підприємства, причина його існування; визначення орієнтирів для вибору мети і завдань на різних організаційних рівнях).

2) Мета інноваційної діяльності (визначення бажаного кінцевого результату інноваційної діяльності при цьому мета не повинна суперечити місії і загальним цілям розвитку підприємства, повинна враховувати потенціал підприємства).

3) Завдання інноваційної діяльності (кроки по досягненню цілей інноваційної діяльності, конкретизація поставлених цілей).

4) Програма інноваційної діяльності (комплекс дій і заходів, спрямований на досягнення поставленої мети, узгоджений за термінами, результатами і виконавцям).

5) Ресурси (людські, фінансові, інформаційні, матеріально-технічні та ін.).

6) Витрати для реалізації цілей (заробітна плата, придбання матеріалів, сировини, оплата кредиту, оренда приміщень, обладнання і т.д.) [1].

Отже, суть процесу розробки ефективної інноваційної стратегії полягає в тому, щоб створити досить гнучку і сильну для досягнення поставлених цілей позицію.

Дослідники виділяють різні складові етапи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. Пропонована схема розробки стратегії інноваційного розвитку включає наступні етапи:

1. Визначення цілей інноваційного розвитку. В якості мети інноваційного розвитку можуть виступати: диверсифікація, збільшення ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження собівартості і економія ресурсів, підвищення платоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності системи управління.

2. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища. Де аналіз середовища буде мати в собі оцінку макро- і мікросередовища підприємства.

3. Аналіз інноваційного розвитку підприємства в даний час. На цьому етапі необхідно визначити стан ключових показників інноваційної активності, таких як питома вага витрат і технологічні інновації в обсязі товарної продукції, частка доходів і технологічних інновацій в загальних доходах підприємств, термін окупності і рентабельність витрат на інновації та інші.

4. Розробка альтернатив інноваційного розвитку. Метою цього етапу є організація проведення науково-пошукових досліджень, генерація ідей для розробки і впровадження інновацій у виробництво і подальшої їх комерціалізації.

5. Формування системи ресурсного забезпечення стратегії інноваційного розвитку. Метою цього етапу виступає розробка процедур пошуку і відбору джерел фінансування інноваційної діяльності. Реалізація цього етапу є вирішальною для здійснення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно проаналізувати доступні для підприємства джерела фінансування інноваційної діяльності, визначити необхідний обсяг фінансових коштів, оцінити розмір наявного в розпорядженні підприємства власного капіталу.

6. Оцінка стратегії інноваційного розвитку. При оцінці стратегії можна використовувати якісний і кількісний підходи. Якісний підхід орієнтований на оцінку стратегії з точки зору її відповідності поставленим цілям. Кількісний підхід пов'язаний з оцінкою рентабельності і прибутковості [2].

В результаті оцінки ефективності інноваційної стратегії приймається рішення про доцільність для підприємства її реалізації. У разі необхідності проводиться коригування стратегії з урахуванням зміни ринкової кон'юнктури, а також можливостями фінансування. Таким чином, вибір стратегії інноваційного розвитку залежить від накопиченого досвіду інноваційної діяльності підприємства, професіоналізму менеджерів, прийнятті управлінських рішень щодо впровадження їх в інноваційному менеджменті.

## Висновки

Враховуючи особливості системи стратегічного управління підприємством, можемо зробити такі висновки, що для розвитку стратегічного управління, собою особливу увагу варто приділяти інноваційним технологіям в управлінні організації, адже в сучасних умовах, стратегічне управління є де що нестабільно розвинути в зовнішньому середовищі і багатьох інших чинниках, які роблять значний вплив на організацію в цілому. Визначили особливості, та основні види стратегічного управління організації, для її успішної діяльності. Дослідили що особливу увагу варто приділити саме на якість управління, та його здатності стратегічно об'єднуватись і ефективно здійснити аналіз на наявність ресурсів, і тому найбільш важливою характеристикою стратегії для суб'єкта є саме знайти ресурси, які будуть користуватись попитом на ринку.

Сенс існування фірми визначають місії і цілі, що розглядаються як один з процесів системи стратегічного управління. Однак, ми вияснили що ні сформульовані цілі організації ні методи стратегічного управління підприємством ще не дозволяють розробити програму досягнення поставленої мети, адже ще необхідне саме бачення організації, яка зможе виконувати задану місію і забезпечити досягнення поставленої мети, і тому на нашу думку, формування бачення поставленої мети є найскладнішим процесом у стратегічному управлінні.

Що до інноваційного розвитку, то стратегічне управління охоплює широкий вибір стратегії по інноваційного розвитку, яке безперечно залежать від раніше накопиченого досвіду інноваційної діяльності підприємства, професіоналізму менеджерів, споживачів і можливостей практичного застосування результатів передбачуваних проектів. Тому для реалізації цілей інноваційної стратегії необхідний спеціалізований апарат управління який буде здатний інтегрувати і координувати діяльність функціональних і виробничих підрозділів в інноваційному процесі. Також необхідно безперервно здійснювати моніторинг і діагностику ступеня відповідності ресурсного та інтелектуального потенціалів підприємства під постійну потребу ринку. Саме такі стратегії інноваційного розвитку зроблять підприємство більш конкурентним на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Діденко Є. О. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства / Є. О. Діденко, А. А. Андрушко // *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL:[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2018/69.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/69.pdf).
2. Добіжа Н. В., Гончаренко А. І. Актуальні питання впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка & держава*. 2016. № 8. С. 35–37.
3. Захаркін О. О. Формування інноваційної стратегії підприємства з урахуванням рівня його ризикостійкості. *Економіка & держава*. 2015. № 8. С. 33–36.
4. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства / М. О. Мартиненко // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 121-125.
5. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. Львів : Магнолія 2006, 2019. 544 с.
6. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз : навч. посіб. 3-тє вид., стер. Київ : Каравела, 2018. 302 с.
7. Сорока, А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством / А. М. Сорока // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.
8. Боковець В.В. Стратегічне управління: навч. посібник /В.В. Боковець, Швед В.В. В.: ВФЕУ, 2012. 149 с.

**Танасюк Богдан Анатолійович** – студент групи П-206, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: tanasiuk\_2005@gmail.com

**Боковець Вікторія Вікторівна** – доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: bokovets.v@ukr.net

**Tanasiuk Bohdan** – student of group P-20b, Faculty of Management and Information Security, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: tanasiuk\_2005@gmail.com

**Bokovets Viktoriia**– Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: bokovets.v@ukr.net