

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Для вирішення питання формування ефективного стратегічного управління проведено систематизацію етапів та аналіз еволюції розвитку стратегічного управління, виявлено причини зміни концепцій стратегічного управління, обґрунтовано теоретичні основи формування стратегічного управління.

Для решения вопроса формирования эффективного стратегического управления проведена систематизация этапов и анализ эволюции развития стратегического управления, выявлены причины изменения концепций стратегического управления, обоснованы теоретические основы формирования стратегического управления.

The article presents the systematization of stages and analysis of strategic management evolution for the purpose of effective strategic management development. The article also looks into reasons for strategic management concepts changes as well as theoretical grounds of strategic management formation.

інноваційний розвиток, стратегічне управління, етапи еволюції стратегічного управління

Високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарської діяльності, значна капіталомісткість стратегічних процесів потребують прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямів стратегічного розвитку організації. Традиційні системи управління, орієнтовані на регламентацію стратегічної діяльності господарюючих суб'єктів, недостатньо гнучкі в динамічному зовнішньому середовищі. Тому питання розвитку концептуальних положень розвитку стратегічного управління організацією належать до числа актуальних тем дослідження.

До вивчення проблем стратегічного управління долучилися такі відомі вчені: Х. Віссема, Г. Мінцберг, М. Портер, К.К. Прахалад, А. Стрікленд, А. Томпсон, Г. Хемел. Вагомим внеском у подальший розвиток теорії і методології стратегічного управління стали роботи Р.І. Акмаєвої, М.В. Бражника, Л.Є. Довгань, Г.Б. Клейнера, Н.Н. Косиної, С.В. Оборської, В.В. Пастухової, І.В. Смоліна, З.Є. Шершньової, М.Б. Шифрина та ін.

Проблеми розвитку підприємств було досліджено економічною наукою та набули актуалізації в процесі формування теорії стратегічного управління. Невирішеною залишається низка проблем концептуального характеру, а саме сутність і етапність становлення системи стратегічного управління; особливості стратегічного управління в умовах інноваційності як вирішального фактора конкурентоспроможності підприємств; зростаюче значення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Для вирішення питання формування ефективного стратегічного управління необхідними є систематизація етапів та аналіз еволюції розвитку стратегічного управління, виявлення причин зміни концепцій стратегічного управління, обґрунтування теоретичних основ формування стратегічного управління.

Дослідники генезису стратегічного управління акцентують увагу на еволюційному розвитку, виділяючи в цьому процесі декілька етапів. У табл. 1 наведено основні етапи та передумови поступового переходу до стратегічного управління. Створення систем бюджетування належить до періоду масового виробництва, при якому попит в цілому перевищував пропозицію, а підприємства володіли гарантованими ринками збуту та випускали відносно постійний, слабо диференційований асортимент продукції [1, с. 3]. Головним фактором успіху було насичення ринку товарами масового попиту за низькими цінами [2, с. 14].

В таких умовах управління базувалося на поточному регулюванні виробництва, збуту, постачання, на здійсненні контролю за виконанням, що включало: управління трудовим процесом (норми та стандарти), фінансовий контроль, складання поточних бюджетів, планування прибутку, управління за цілями, планування проектів [6, с. 16]. Головний акцент бюджетування – це побудова планів-бюджетів, контроль відхилень і вирішення проблем у стабільному середовищі. Вихідним припущенням цієї системи було те, що минулі події повторюються в майбутньому, тому діяльність організації орієнтована лише на своєчасну реакцію на ситуацію [7, с. 5]. Норми та стандарти ґрунтувалися на минулому досвіді, контрольні дії пов'язані більше з минулим, ніж з майбутнім фірми [8, с. 43].

Наступна система – довгострокове планування – базується на прогнозуванні зростання та ускладненні системи управління. Виникнення цієї системи розпочалося в 1950-х роках [9]. Існує зв'язок змін умов ведення бізнесу і теоретичних розробок щодо нових умов організації праці та управління.

Ці умови визначалися такими подіями: технологічні «вибухи», викликані науково-технічною революцією, що потребують прогнозування нових виробничо-технологічних проривів, можливих у майбутньому; насичення ринку товарів і послуг у розвинутих країнах призвело до посилення конкуренції; початок процесу глобалізації ринків, виникнення транснаціональних корпорацій посилило невизначеність і складність середовища функціонування бізнесу. Таким чином, корпорації вже не могли обмежуватися у своїй діяльності оперативним плануванням і функціональним менеджментом. Виникла необхідність у довгостроковому плануванні та управлінні, спрямованому на майбутнє. Це було реалізовано в стратегічному менеджменті як реакції на підвищення ступеня зміни середовища бізнесу, питання «довгостроковості» стало визначальним у конкурентній поведінці фірм на ринку.

Основні передумови полягають у тому, що минулі тенденції продовжуються в майбутньому, необхідно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ. Довгострокове планування передбачало розробку системи стабільних цілей підприємства на довгостроковий період, використання методу екстраполяції та виключення варіативного рішення щодо довгострокового розвитку підприємства. Прогнозування показників передбачало аналіз набору минулих даних і побудову на їх основі математичних моделей (трендова модель, кореляційно-регресивна модель) [10, с. 6].

Процес планування зазвичай включає прогнозування обсягу продажів, витрат, рівня розвитку технологій на основі минулого досвіду. Метою планування є забезпечення відповідності трудових ресурсів і виробничих потужностей до прогнозованого зростання або скорочення виробництва. Залежно від різних умов довгострокове планування здійснюється на період від двох до десяти років. Тобто жорсткі часові обмеження не відіграють такої важливої ролі, як у бюджетуванні. Довгострокове планування включає аналіз розривів у прогнозах. Розриви відбуваються, якщо прогнозовані обсяги продажів і прибутків не збігаються з організаційними цілями. Зміни в операційних процесах, збільшення чисельності персоналу або розширення виробничих потужностей дозволяють ліквідувати такі розриви [11].

Таблиця 1

Етапи еволюції систем стратегічного управління

Період	Назва концепції	Зміст концепції	Інструментарій	Управління інноваціями	Організаційні наслідки	Передумови зміни концепції
3 1900-х років	Бюджетування	Контроль відхилень і вирішення проблем у стабільному середовищі	Розробка бюджетів і поточних планів	Управління лабораторіями	Управління витратами	Минулі події не повторюються в майбутньому. Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається
1950-ті роки	Довгострокове планування	Передбачення зростання. Диверсифікація й аналіз синергії	Елементи аналізу, контролю ситуації, екстраполяційне прогнозування ринків	Корпоративне управління інноваційними проектами	Збільшення конгломератів	Минулі тенденції не продовжуються в майбутньому. Розвиток НТП, поширення меж ринків. Зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
1970-ті роки	Стратегічне планування	Розв'язання проблеми корпоративного зростання, управління диверсифікацією	Матриці портфельного аналізу. Аналіз кривих доходу. Урахування кон'юнктури ринку. Опанування «стратегічного мислення». Розробка «стратегічних відповідей» на дії конкурентів	Формування корпоративного портфелю продуктивних інновацій	Інтеграція фінансового та стратегічного контролю. Стратегічне планування як діалог між корпоративною штаб-квартирою і стратегічними підрозділами господарювання	Нові тенденції та зміни складно передбачати. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища. Необхідність гнучкого реагування на зміни. Пошук факторів успіху
1980-ті роки	Стратегічне управління	Реагування на стратегічні несподіванки та раптові загрози й можливості	Аналіз конкурентної структури галузі. Аналіз конкурентів	Управління інноваціями на основі спільно прийнятих рішень	Рейнвестиції непривабливих стратегічних підрозділів господарювання. Управління активами	Періодичне планування не відповідає вимогам турбулентності зовнішнього середовища. Посилення конкуренції. Незручність використання стратегічного інструментарію, нестача компетентних управлінських кадрів при його застосуванні
Кінець 90-х років XX ст. – початок XXI ст.	Стратегічне підприємництво	Стратегічна орієнтація всіх робітників і синхронізація планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей	Аналіз ресурсного потенціалу та респонсивності. Аналіз переваг попередження. Динамічний підхід до розробки та реалізації стратегії. Принципи сталого розвитку	Формування інноваційного середовища	Корпоративна реструктуризація. Розвиток корпоративного потенціалу через інформаційні системи управління, управління людськими ресурсами, стратегічні альянси	Зростання значущості екологічних та соціальних факторів у розвитку суспільства. Процес глобалізації, поява ТНК, посилення загрози поглинання конкурентами

Адаптовано автором [3, с. 17; 4, с. 8; 5, с. 9].

Третій етап (кінець 60-х і початок 70-х років) – період формування моделі стратегічного планування, який пов'язаний зі змінами основних напрямів стратегій і можливостей підприємств. Передумова цього етапу полягає в тому, що екстраполяції в майбутнє минулих тенденцій недостатньо. Бізнессередовище стає недостатньо стабільним для того, щоб тренди давали реальні результати. Посилення конкуренції, боротьба за споживачів потребували перегляду у сфері концептуальних положень довгострокового планування. Тому планування стає цільовим, ресурси розглядаються як засіб досягнення цілей, план являє собою набір можливих альтернатив відповідно до прогнозованих змін середовища. Відхилення від прогнозних оцінок і поява нових тенденцій потребує відповідного коректування стратегії, можливого виходу на нові ринки, розвиток нових компетенцій, підвищення уваги до інновацій.

Засновниками концептуальних основ моделі стратегічного планування, що базувались на презумпції передбачуваності змін у зовнішньому середовищі підприємства, є А.Д. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф. В рамках історичного аналізу Чандлер вперше дослідив генезис фірми через співвідношення зовнішнього середовища, стратегії розвитку та організаційної структури управління [12]. Учасні вищого керівництва в процесі розробки та реалізації стратегії розвитку присвятили свою увагу К. Ендрюс [13]. Він дає визначення стратегії в концептуальному аспекті, розглядаючи її як результат свідомого регульованого процесу мислення, як послідовність цілеспрямованих рішень, які визначають цілі фірми, межі бізнесу, цінності, вклад фірми для власників, працівників, клієнтів, суспільства та передбачають напрацювання принципових політик і планів. Ставляться вимоги до унікальності стратегії, яка потребує творчості в дизайні, простоти та моделі формування стратегії, яка, у свою чергу, має бути повністю відображена словами.

Стратегічне планування як одна з методологій стратегічного підходу має обмежену сферу застосування й не придатна для умов турбулентного середовища. На думку вітчизняного науковця І.В. Смоліна, у системному форматі стратегічне планування відіграє роль об'єднуючої методології, що становить базис для використання всіх існуючих стратегічних підходів в управлінні [14]. Система стратегічного планування забезпечує формування перспективних цільових рішень, в основі якої лежить вибір адекватної моделі стратегічного управління й обґрунтування змісту стратегічних напрямів розвитку підприємства, характеру стратегічних дій та засобів їх реалізації, що разом становлять змістовну основу його стратегії.

У системі стратегічного планування на зміну екстраполяції прийшов розгорнутий стратегічний аналіз, що пов'язав перспективи розвитку й мету організації між собою для вироблення стратегії. При стратегічному аналізі особлива увага приділяється факторам макроекономічного розвитку, соціально-демографічним факторам, новітнім технологічним розробкам [15, с. 18]. Такий підхід передбачає інтегрування фінансових і довгострокових планів у систему стратегічного планування, в якій ставляться й вирішуються дві групи завдань. По-перше, короткострокові, розраховані на поточне виконання програм, бюджетів, оперативні підрозділи, що орієнтують організації в їхній повсякденній роботі. По-друге, стратегічні, що закладають основи майбутньої рентабельності; такі завдання погано вписуються в систему поточних операцій і потребують окремої системи виконання, побудованої на управлінні проектами.

У середині 70-х років після відомої світової економічної кризи динамізм і невизначеність зовнішнього середовища посилилась. Методологія стратегічного планування почала втрачати свої позиції. Виникла необхідність якісного «стрибка» у функціонуванні систем управління. Вперше концепція стратегічного управління була викладена І. Ансоффом. Велика увага приділяється неперервним, ітеративним процесам розробки та реалізації стратегії з кореляцією

на динамізм зовнішнього середовища. Стратегічне управління базується на передумові, що циклічне планування не спрацьовує в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Раптове виникнення загроз і можливостей при розробці й прийнятті стратегічних рішень не має бути прив'язане до циклу планування.

Стратегічне управління – це система управління підприємством, що базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодженості поточних рішень зі стратегічними [16, с. 15]. Згідно з думкою відомого економіста Х. Віссема, у 80-х роках запровадження підприємствами концепції стратегічного управління ґрунтувалось на поєднанні стратегічного планування з політикою комунікацій планового відділу та лінійних підрозділів і певною політикою взаємодії із зовнішнім оточенням. На думку Р. Акоффа, стратегія являє собою суто системний підхід, що забезпечує збалансованість і загальний напрям розвитку [17]. Формування стратегії розвитку промислової фірми природно обмежується ресурсними можливостями, які одночасно поділяються на розв'язання як стратегічних, так і тактичних завдань. Антагонізм проходить по лінії зайнятості й розподілу робочого часу як найважливішого ресурсу практично в кожного менеджера на будь-якому рівні управління промислової фірми. Саме тут виникає особлива потреба в інструментарії, який би дозволяв якщо й не повністю, то значною мірою зняти такого роду протиріччя. Цей інструментарій має бути, інструментом колективного, а не індивідуального користування [18]. Тобто його центральним завданням має бути не стільки грамотний розподіл тимчасових, фінансових та інших ресурсів певного менеджера або певного підрозділу, скільки відповідний погоджений розподіл цього ресурсного пакету в інтересах досягнення заданої стратегічної мети. Але, що особливо важливо, з іншого боку, цей інструментарій не має просто підкоряти всю оперативну й тактичну роботу керівників розв'язанню стратегічних завдань.

Основною методологічною установкою є те, що стратегія, її розробка як процес зводять воедино всі найважливіші елементи теорії М. Портера, що при цьому не суперечить основним аспектам розробок, які були здійснені Акоффом і Ансоффом, характерні для нормального парадигмального розвитку відповідно до теорії Томаса Куна. Стратегія, ланцюжок і система цінності виступають інструментом забезпечення збалансованості, оскільки створення «нової цінності», практично неможливе без забезпечення стійкого балансу між окремими елементами ланцюжка або системи, або того й іншого разом, що створюють додаткову вартість. Стратегія, як концентратор ресурсів, ефективна лише тоді, коли вона дозволяє фірмі зайняти нову стратегічну позицію або суттєво інтенсифікувати операційну ефективність у рамках руху до більшої цінності для споживача.

Розглядаючи цільові детермінанти стратегії можна констатувати, що можливість ефективного контролю майбутнього певною мірою протиставляється турбулентності й наростаючій невизначеності зовнішнього середовища. Зайняття фірмою нової стратегічної позиції, так само, як і нарощування операційної ефективності, має обумовлюватися не тільки кінцевою метою цього руху, але й проміжними результатами, які опосередковують цей рух і є основними контрольними точками й ефектами збалансованості. Таким чином, ми констатуємо, що на новому витку свого розвитку парадигма стратегічного управління повністю підтвердила теорію, увібравши в себе найцінніші елементи попереднього етапу, продовжуючи розвиток в рамках ресурсної концепції. Цей етап пов'язаний з теоретичними розробками Г. Хамела й К. Прахалада. Авторами визначено складові, які лежать в основі створення й реалізації конкурентних переваг вищих порядків: нематеріальні активи; навчання; інновація; здібності; знання; бачення; лідерство [19]. Зазначені елементи, узяті в системній взаємодії один з одним, можуть сформувати знання фірми про можливі ринки майбут-

нього й про те, яким чином фірма може сформувати ці ринки й бути на них першою.

Ключові положення ресурсної теорії за Б. Вернерфельтом [20], зводяться до такого: існують систематичні відмінності в організаціях, що обумовлені відмінностями в ресурсах, якими управляють організації і які необхідні для реалізації стратегії; ресурси нерівномірно розподілені серед фірм, що, у свою чергу, є причиною або конкурентних переваг, або уразливості організації; ресурси відносно нерухомі, якщо конкурентна перевага фірми заснована на володінні яким-небудь ресурсом, фірми намагаються блокувати або уповільнювати розповсюдження цих ресурсів через бар'єри; стратегія великої організації включає досягнення рівноваги між експлуатацією існуючих ресурсів і розвитком нових.

Стратегічне підприємництво поєднує особливості стратегічного управління та якісні особливості підприємництва, передбачає стратегічну орієнтацію персоналу, синхронізацію планів відділів, відповідальних за реалізацію цілей підприємства [21]. Стратегічне підприємництво стає головним методом господарювання та основним інструментом досягнення синергії в децентралізованих компаніях на основі запровадження нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення в компаніях незалежних господарських одиниць. Такі підрозділи мають безпосередні зв'язки з групами споживачів, залишаючись частиною організації; самостійно визначають стратегію в межах узгоджених умов і здійснюють її незалежно; несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Контракти регулюють відносини між самими підрозділами, між підрозділами і вищим керівництвом, між підрозділами і службами забезпечення, не допускаючи утворення проміжних ланок між нижчим і вищим рівнями управління. Однак запровадження такої системи сприяє успіху тільки тоді, коли існує радикальна децентралізація повноважень і відповідальності, а також досягнуто високий рівень згуртованості компанії. Мета стратегічного підприємництва полягає в прийнятті та конкретизації рішень, що стосуються цілей підприємницької діяльності, а також забезпеченні внутрішньої підтримки цих рішень. Стратегічне підприємництво є складовою частиною концепції управління підрозділами, яка складається з таких принципів: децентралізація інтегрованої підприємницької відповідальності; організаційний проект, орієнтований на споживача; внутрішнє підприємництво через дерегулювання; децентралізація робіт щодо інтеграції стратегічної та оперативної відповідальності; регулювання внутрішніх відносин на контрактній основі; синергія стратегічного управління, корпоративної культури та концепції «навчальної» організації.

Розвиток ресурсної теорії розкривається в концепції динамічних можливостей, в якій акцентують увагу на підтримці та розвиткові внутрішніх можливостей організації. Концепція динамічних можливостей підприємства базується на тому, що в умовах невизначеності стійкий успіх мають ті підприємства, які здатні швидко та активно реагувати на зміни, постійно ініціюють продуктові, маркетингові, організаційні, технологічні, управлінські та інші інновації. Динамічна природа внутрішнього середовища означає можливість їх адаптації до змін зовнішнього середовища. З іншого боку, підприємству необхідне забезпечення розвитку потенціалу для підтримки впровадження інновацій. Необхідність безперервного потоку інновацій визначається конкурентною боротьбою за підприємницький прибуток, який отримує інноватор до того часу, поки основні конкуренти не скопіюють інновацію.

Проведений аналіз найбільш відомих і розроблених концепцій стратегічного управління дає можливість виділити дві прямо протилежні концепції: розробка стратегій на основі розвитку внутрішніх ресурсів; формування стратегій на основі змін внутрішнього середовища функціонування підприємств. Зміни умов бізнесу та невизначеність зовнішнього середовища формують нові завдання та вимагають синтезу наявних концепцій стратегічного управління. Дже-

релом проблем, таким чином, є як мінливість і невизначеність зовнішнього середовища, у результаті чого з'являється необхідність пошуку нових шляхів досягнення цілей, так і сам процес створення й розвитку фірми в часі, що обумовлює постановку стратегічних цілей і вибір напрямків розвитку.

Передумови зміни концепції стратегічного управління пов'язані з циклами економічного розвитку, глобалізацією бізнесу, інформатизацією, поширенням меж ринків діяльності, диверсифікацією, інтенсивністю конкуренції, а також розвитком НТП. Таким чином, у сучасних умовах розвиток підприємств на основі концепції динамічних можливостей є основою формування інноваційно-орієнтованої системи стратегічного управління.

Стратегічне управління включає попередні системи управління з урахуванням адаптації процесу прийняття стратегічних рішень до вимог динамічного середовища. Ці вимоги спричиняють розвиток: інформаційних систем, які забезпечують безперервне та своєчасне отримання інформації щодо його зовнішніх змін; ідентифікації та моніторингу інформаційно-залежних зон (сфера невизначеності, яка може вплинути на реалізацію стратегії); стратегічної гнучкості (передбачає наявність стратегічних альтернатив, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на неочікувані зміни в середовищі); підприємницької активності.

Проведений аналіз теоретичних аспектів стратегічного управління дозволяє виявити особливості та сучасні тенденції розвитку стратегічного управління: орієнтація на ринкове середовище, тобто організації мають бути орієнтовані на зовнішнє середовище; проактивність стратегії полягає в тому, що метою стратегії є вплив на зміни зовнішнього середовища, а не пасивне реагування на них; розвиток інформаційних систем при орієнтації на зовнішнє середовище та онлайн-аналіз для прийняття рішень; управління знаннями набуває ключового значення, оскільки знання у сферах технологій, маркетингу, виробництва стають головним активом підприємства; бачення довгострокової перспективи для розробки та реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на створення активів і компетенцій, необхідних для досягнення успіху; виникнення емпіричних досліджень; зростаючий вплив глобалізації; розвиток стратегічного підприємництва; акцент на реалізацію інноваційних стратегій, тобто необхідно враховувати наскільки стратегія ефективна для певного підприємства з урахуванням її структури, персоналу, культури, систем у відповідності до вимог стратегії.

Перспективами подальших наукових розробок можуть бути розробка механізму стратегічного управління підприємства в умовах нестабільного середовища, яка забезпечить ефективне використання ресурсного потенціалу.

Список використаної літератури

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 328 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
3. Шершньова З. Стратегічне управління: підручник; 2-ге вид. / З. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 695 с.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
6. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.

7. Бражник М.В. Эволюция теории и практики стратегического менеджмента (конец XIX – первое десятилетие XXI века) / М.В. Бражник // Проблемы современной экономики. – 2009. – №2 (30). – С. 160–168
8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
9. Ансофф И. Управление стратегическими проблемами (Strategic Issue Management) / И. Ансофф // Strategic Management Journal. – 1980. – April-June. – P. 131–148.
10. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.
11. Косинова Н.Н. Концептуальные основы развития системы стратегического управления предприятием / Н.Н. Косинова // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 6. – С. 50–55.
12. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass, MIT, Press. – 1962. – 465 p.
13. Andrews K. The Concept of the Corporate Strategy / K. Andrews. – 3rd. ed. – Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1987. – 132 p.
14. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
15. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.
16. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – № 1. – 2009. – С. 15–22.
17. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
18. Бунин А.С. Теоретические аспекты стратегического управления в контексте эволюции категории / А.С. Бунин // Проблемы современной экономики. – №2 (30). – 2009. – С. 216–224.
19. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп и бизнес», 2002. – 288 с.
20. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 5. – 1984. – P. 171–184.
21. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. / Х. Виссема. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.

Надійшло до редакції 2.02.2010.