МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 2 (53)
2017

Засновано 2001 року
Видання виходить 4 рази на рік

Київ
ДП "Видавничий дім "Персонал"
2017

УДК 330-339; 321.7; 159.9
ББК 65.9(4УКР)29-2я43

Редакційна колегія

Курко М. Н., д-р юрид. наук, проф. — головний редактор
Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — заступник головного редактора
Ігнатченко А. А., канд. техн. наук — відповідальний редактор

Баєва О. В., д-р біол. наук, проф.,
Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, доц.,
Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф.,
Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф.,
Кукоренко О. В., д-р екон. наук, проф.,
Пила В. І., д-р екон. наук, проф.,
Радзієвський О. І., д-р екон. наук, ст. наук. співроб.,
Романова Л. В., д-р екон. наук, проф.,
Сафонова В. Є., д-р екон. наук, доц.,
Федоренко В. Г., д-р екон. наук, проф.,
Швець В. Я., д-р екон. наук, проф.,
Шостак Л. Б., д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано до друку Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 6 від 22 червня 2017 р.)

Видання індексується Google Scholar

Наукові праці МАУП. — Серія : Економічні науки. — 2017. — Вип. 2 (53) / [редкол.: М. Н. Курко (голов. ред.) та ін.]. — Київ : МАУП, ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. — 80 с.: іл. — Бібліогр. у кінці ст. – Виходить 4 рази на рік.

У збірнику наукових праць публікуються статті науковців, які займаються проблемами розвитку економіки.

Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток науки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)29-2я43+67.9(4УКР)я43

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2017
© ДП "Видавничий дім "Персонал", 2017

ЗМІСТ

Відомості про авторів 4

Баєва О. В.
Тенденції та перспективи розвитку світового фармацевтичного ринку 5

Літвінов О. П., Логвінов Ю. В.
Транспортний менеджмент та інформаційні технології 14

Сафонова В. Є.
Вдосконалення методичних підходів формування стратегії розвитку промислових підприємств 19

Баєв В. В.
Економіко-історичні аспекти розвитку медичного туризму 28

Лаврук В. В.
Особливості та структуризація економічної модернізації тваринництва 35

Лохман Н. В.
Оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу 43

Падун Н. П.
Специфічні особливості забезпечення мотивації праці в умовах сучасного розвитку ринкової економіки 50

Стефан Сінікіем Азакі И
Бідність і багатство: боротьба і єдність протилежностей в епоху інтенсивного розвитку економіки 54

АКАДЕМІЧНЕ ЕСЕ 62

Kicheva M.
Alternative training as opportunity for the business organizations 62

Kirov S.
Sustainable development of human resources through training and education 69

УДК 338.3

В. Є. САФОНОВА
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2017, вип. 53(2), с. 19–27

Проведено аналіз і систематизацію методичних підходів до питання формування й реалізації стратегії розвитку промислових підприємств. Обґрунтовується необхідність звернення до ресурсної концепції стратегічного управління при формуванні стратегії розвитку промислових підприємств.

Світова практика свідчить, що успішне функціонування промислових підприємств у сучасних економічних умовах, які динамічно змінюються, можливе тільки при їх безперервному стратегічному розвитку.

Одна з актуальних проблем сучасного менеджменту промислових підприємств — розробка і вибір ефективної стратегії їх розвитку. Стратегічний розвиток промислового підприємства насамперед повинен бути спрямований на збереження стійкого становища на ринку, на своєчасну адаптацію систем виробництва та управління до динамічних змін зовнішнього середовища.

Постійні зміни в технологіях виробництва і розподілу товарів та послуг, трансформація ринкової інфраструктури змушують підприємства, які прагнуть вижити і зберегти конкурентоспроможність, постійно перебудовувати свою стратегію.

Стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій, які дають змогу перевести його з поточного стану в бажаний майбутній стан, а також із можливих реакцій на непередбачений розвиток подій конкурентної боротьби.

Однією з основних проблем, з якими стикається більшість підприємств на практиці, є оцінка ефективності здійснюваної стратегії і ступінь досяжності поставлених цілей.

Питання стратегічного планування на промисловому підприємстві розглядались багатьма вченими. Найвідомішими дослідниками, які зробили важливий внесок у становлення і розвиток теоретичних положень стратегічного управління, відносять: І. Ансофф, А. Вайсман, А. Томпсон, Д. Стрікланд, Б. Райан, Ф. Котлер, Б. Карлоф, М. Портер, К. Керне, С. Бір, Д. Сінк, Г. Мінц-

© В. Є. Сафонова, 2017

берг, М. Мескон, С. Вутон, Т. Хорн, Т. Пітерс, Р. Уотерман, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, Е. Чендлерт та ін.

Проблеми формування та реалізації стратегій розвитку підприємства, вдосконалення стратегічного управління на рівні суб'єктів господарювання розглядають у своїх працях О. Кузьмін, Н. Мойсеєва, А. Міщенко, О. Виханський, Г. Кіндрацька, А. Люкшинов, В. Герасимчук та інші автори.

Фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного планування розглядають у працях російських вчених, зокрема, В. Маркова, С. Кузнецова, О. Віханського, Н. Карданської, Т. Бабич, В. Родіонової, Л. Єфремової, В. Маслова.

В той же час слід відмітити, що перераховані автори і методи, які ними пропонуються, не охоплюють усі проблеми, що виникають в цій предметній галузі. Також, на жаль, доводиться констатувати, що накопичений, переважно за кордоном, досвід розробки стратегії розвитку промислових підприємств не може бути повною мірою застосований в українському сьогоденні.

Обґрунтуємо необхідність вдосконалення методики формування стратегічного розвитку промислових підприємств.

В Україні сьогодні лише незначна кількість підприємств приділяє увагу проблемам свого стратегічного розвитку. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегій більш ніж годину на місяць, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % бюджет, пов'язаний зі стратегією [1].

Зауважимо, що компанії, які присутні на ринку різний за тривалістю час і знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, приділяють різну увагу питанням свого стратегічного розвитку.

Фінансова криза в Україні 2014–2015 років не тільки не скоротила інтерес вітчизняних і зарубіжних компаній до розробки стратегії свого розвитку, а й значно його збільшила.

Дефіцит і підвищення вартості інвестиційних ресурсів, скорочення ємності ринків збуту призводять до необхідності детального опрацювання напрямів свого стратегічного розвитку.

Нині існує велика кількість наукових робіт, присвячених ідентифікації напрямів стратегічного розвитку підприємств. Думки авторів до процесу розробки й реалізації стратегії є неоднозначними.

Деякі автори пропонують різні підходи, які узагальнені в таблиці.

Порівняльний аналіз підходів до формування й реалізації стратегії дає змогу зробити висновок про те, що вчені здебільшого дотримуються принципів І. Ансоффа і Г. Мінцберга і розглядають методологію стратегічного менеджменту, як складову з двох взаємодоповнюючих підсистем [2]:

1) управління стратегічними можливостями, що включає аналіз і вибір стратегічної позиції, або "запланована стратегія";

2) оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дає можливість фірмам реагувати на несподівані зміни, чи "реалізована стратегія" .

Існуючі методичні підходи до формування й реалізації стратегії

Автор підходу	Складові процесу стратегічного управління
І. Ансофф [2]	1) внутрішня оцінка фірми; 2) оцінка зовнішніх можливостей; 3) формулювання цілей і вибір завдань; 4) рішення про портфельну стратегію; 5) конкурентна стратегія; 6) створення альтернативних проектів, їх відбір і реалізація
М. Мескон [3]	1) формування місії організації; 2) формування цілей організації; 3) оцінка й аналіз зовнішнього середовища; 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін; 5) аналіз стратегічних альтернатив; 6) вибір стратегічних альтернатив; 7) реалізація й оцінка стратегії
С. Вутон, Т. Хорн [4]	1) стратегічний аналіз: 1.1) аналіз зовнішнього середовища; 1.2) аналіз внутрішнього середовища; 1.3) сукупна оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища; 2) вибір стратегічного напряму: 2.1) прогнозування; 2.2) визначення місії і цілей; 2.3) виявлення стратегічних "розбіжностей" між прогнозами і цілями; 3) реалізація стратегії: 3.1) розгляд альтернативних варіантів стратегії; 3.2) аналіз кожного варіанта на конкурентоспроможність, сумісність, здійсненність, ризик тощо; 3.3) складання плану виконання стратегії
А. Томпсон, Д. Стрікленд [5]	1) визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх виконання; 3) формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності і зміна плану чи методів його виконання
В. Маркова, С. Кузнецова [6]	1) визначення мети; 2) аналіз "прогалин", що містить оцінку зовнішнього і внутрішнього оточення; 3) формулювання стратегії з врахуванням розгляду альтернативних варіантів; 4) реалізація стратегії на основі складання планів і бюджетів
О. Віханський [7]	1) аналіз середовища; 2) визначення місії і цілей; 3) вибір стратегії; 4) виконання стратегії; 5) оцінка і контроль реалізації стратегії

Класичним вважається структурний алгоритм формування стратегічної поведінки М. Мескона [3], в якому автор декомпозирує процес формування стратегії на вісім етапів. Це: формування місії та мети, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація та оцінка стратегії. Водночас запропонована автором модель формування стратегічної поведінки містить низку недоліків, які обмежують її застосування для практичного управління.

По-перше, накопичений досвід стратегічного управління показує, що відділити етап формування портфеля стратегічних альтернатив від етапу вибору однієї з них не завжди просто. Як правило, обидві процедури протікають одночасно і практично не піддаються поділу на два самостійні етапи, оскільки і та й друга передбачають безпосередню аналітичну роботу над стратегічними альтернативами.

По-друге, відповідно до запропонованої моделі оцінка стратегії проводиться після етапу її безпосередньої реалізації, що унеможливлює своєчасне

виявлення та ідентифікацію відхилень фактичних параметрів системи від запланованих параметрів.

Цей недолік особливо негативно позначається в сучасних динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища.

По-третє, в моделі не знаходить достатнього відображення необхідність розробки комплексу стратегій (залежно від рівня прийняття рішення), необхідних для можливості подальшої ефективної реалізації сформованих стратегічних цілей і місії компанії.

Нарешті, лінійна структура побудови моделі не передбачає можливості коригувань сформульованих стратегічних цілей і місії після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, проте на практиці часто можливі випадки істотного відхилення параметрів ринкової кон'юнктури від тих, які передбачалися під час формування місії і стратегічних цілей компанії.

У цьому випадку вкрай важливою є можливість своєчасної ідентифікації таких відхилень і проведення відповідних коригувань місії та цілей компанії.

За оцінками багатьох вчених, під час формування стратегічної поведінки вкрай важливим є питання про критерії вибору тієї чи іншої стратегії, а також опису ринкових ситуацій, за яких різні стратегії є найефективнішими.

На практиці більшість рішень про вибір тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства заснована на використанні матричного методу аналізу.

В цей час існує велика кількість матричних моделей з вибору стратегії розвитку підприємства, в основі яких можуть лежати:

- чинники, що визначають стан підприємства на цільових ринках;
- привабливість і динаміка розвитку галузі та цільового сегмента;
- характеристики попиту в цільовому сегменті тощо.

Необхідно відзначити, що вибір напряму стратегічного розвитку підприємства є одним з основоположних питань стратегічного менеджменту, що обумовлено необхідністю інвестування значних обсягів фінансових ресурсів в реалізацію обраної стратегії розвитку.

Без стратегічної направленості будь-який елемент управління стає безглуздим. Виникає питання, що можна зробити, щоб домогтися всіх вигод від стратегічного управління?

Послідовники М. Портера вважають, що резерв удосконалення стратегічного процесу потрібно шукати в галузевих особливостях організації виробництва і ведення бізнесу.

Наприклад, на думку Н. Карданської, для вдосконалення стратегічного процесу необхідно в загальну схему управління вносити поправки в галузеві особливості та розвиток науково-технічного прогресу [2].

Так, Т. Бабич, В. Родіонова та інші науковці [8; 9] велику увагу приділяють розробці процедур стратегічного планування для вдосконалення стратегічного процесу в організації.

Автор Л. Єфремова підкреслює такий аспект удосконалення процесу формування стратегії розвитку промислових підприємств, як поєднання стратегічної та організаційної структури [10].

Дослідники Т. Пітерс і Р. Уотерман відзначають, що практично з будь-якою видатною компанією асоціюється сильний лідер, роль якого в управлінні величезна. Вони підкреслюють важливість не стільки структури і змісту самого процесу управління, скільки компетентність і здібності менеджерів [11].

Учений В. Маслов вбачає резерв удосконалення процесу стратегічного управління виключно у внутрішньому середовищі підприємств і пропонує використовувати потенціал організаційної культури. Він розглядає перспективну роль персоналу в практиці вітчизняного стратегічного управління [12].

Під час формування стратегії розвитку промислових підприємств необхідно враховувати такий методологічно складний аспект, як чинник часу, на якому акцентується увага в концепції динамічних здібностей.

Перспективність цієї концепції полягає у виокремленні організаційних здібностей підприємств як унікальних ресурсів підприємств.

Так, Г. Хамел і К. Прахалад зауважують, що здібності і компетенції мають суттєву складову інтелектуального капіталу, тому їх природа значно складніша, ніж в окремих ресурсів або навичок.

Причиною цього вони вважають саму природу організаційної здібності, що є результатом колективного навчання організації, передусім щодо "способів координації різних видів виробничої майстерності і способів інтеграції безлічі видів технологій" [13].

Оскільки в концепції динамічних здібностей наголошується на нестабільному зовнішньому середовищі, в теоретичному плані вона може бути співвіднесена з ресурсним підходом [14].

Концепція має значний потенціал з погляду подолання однієї з основних дихотомій стратегічного управління, пов'язаної з пріоритетом зовнішнього або внутрішнього середовища в стратегічному процесі.

Динамічні здібності відповідають за те, щоб ресурси і компетенції підприємства завжди могли мати цінність і втілюватися в успішні продукти за будь-яких змін на ринку.

Термін "динамічний" підкреслює постійну необхідність поновлення в сучасному бізнес-середовищі, термін "здібність" відображає ключову роль стратегічного управління в ефективній адаптації та реконфігурації організаційних навичок, ресурсів і компетенцій.

На функціонування промислових підприємств значно впливає навколишнє ринкове середовище, яке може надати як сприятливі умови для розвитку, так і бути джерелом постійних загроз благополуччя підприємства. Взаємодіючи з зовнішнім середовищем, підприємства використовують потенціал своїх внутрішніх можливостей. Як і будь-який складний економічний суб'єкт, кожна компанія має свої сильні і слабкі сторони, тому особливості відносин підприємств із зовнішнім навколишнім середовищем повинні включати певний набір необхідних вимог.

Так, можливості зовнішнього середовища повинні повною мірою використовуватися з урахуванням сильних сторін потенціалу підприємств. Використовуючи свої сильні сторони, підприємства можуть протистояти загрозам або уникати їх.

З іншого боку, знання слабких сторін підприємства необхідно використовувати для того, щоб максимально уникати безпосереднього впливу на них з боку агресивного зовнішнього середовища.

Із перелічених вимог можна побудувати систему стратегічного планування та управління виробництвом і реалізацією продукції промислових підприємств. Така система повинна включати формулювання стратегії підприємства, визначення його мети. На цій основі здійснюється диверсифікація виробничих процесів, формування виробничих ланцюжків партнерів підприємства і визначення мети кожного виробничого ланцюжка.

Етап стратегічного вибору напрямів розвитку промислових підприємств здійснюється після етапів стратегічного аналізу і визначення мети.

Кожній стратегічній альтернативі відповідає базова стратегія розвитку підприємства, а також набір функціональних стратегій і продуктових програм, які відповідають основним закономірностям різних фаз макроекономічного, міжгалузевого, галузевого циклів, життєвого циклу підприємств.

Стратегічний аналіз зовнішнього ділового середовища, врахування негативної і позитивної динаміки його розвитку, поділ траєкторії циклу на окремі етапи є необхідними елементами діяльності з організації стратегічного управління.

Таким чином, взаємодія підприємств із зовнішнім середовищем залежатиме насамперед від формування системи цілей, що відповідає кожному етапу.

У фазі спаду активності зовнішнього середовища для промислових підприємств головними цілями розвитку є такі, як виживання, досягнення стійкого конкурентного стану в галузі та формування потенціалу, необхідного для швидкої активізації діяльності при появі симптомів стабілізації зовнішнього середовища.

Конкурентна перевага промислового підприємства у фазі спаду ділової активності забезпечується використанням внутрішніх можливостей з метою реалізації стратегії зниження витрат і стратегії ціноутворення, що відповідає даній фазі.

У період закінчення спаду і початку стабілізації економічної активності зовнішнього ділового ринкового середовища промислові підприємства повинні оновлювати стратегію розвитку.

В межах нової стратегічної альтернативи змінюється система цілей і завдань розвитку підприємства. При цьому потрібно враховувати, що стратегічний успіх на даному етапі приходить не відразу, а лише після стабілізації макроекономічних умов, що забезпечують збалансовану структуру ринків і формування первинного потенціалу економічного зростання.

Нарощування потенціалу розвитку підприємств і галузей може бути здійснено за рахунок мобілізації внутрішніх можливостей, економії за всіма напрямами діяльності, підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, на етапі закінчення спаду і початку економічної активності основною стратегічною метою слід вважати підвищення конкурентного статусу промислових підприємств, спроможних вирішувати проблеми макроекономічної стабілізації.

Під час пожвавлення тенденції економічного зростання продовження зростання внутрішньої ефективності промислових підприємств дає можливість орієнтувати стратегічний вибір напрямів розвитку в бік зовнішнього ділового довкілля. У зазначений період у зовнішньому середовищі відбуваються якісні зміни, врахування яких дає шанс сформувати конкурентні переваги фірми.

Крім концепції динамічних здібностей, розвивається інше відгалуження ресурсного підходу до стратегічного управління — це концепція управління знаннями [15–17]. Знання часто виявляються важко відтворюваним ресурсом для конкурентів, а отже, на думку Г. Крога, М. Венцина та інших дослідників, можуть лежати в основі стійких конкурентних переваг. Крім того, під час інтенсивного нарощування знань може достатньо швидко та ефективно долатися нестача інших ресурсів за рахунок більш вмілого і винахідливого використання наявних. Як пишуть Г. Хамел і К. Прахалад, "фірма, яка страждає від нестачі ресурсів, швидко стикається з неможливістю простого копіювання переваг більш багатих суперників" [13].

Таким чином, управління знаннями, метою якого є створення умов для ефективного використання накопичених знань і досвіду у виконанні важливих для компанії завдань, має стратегічне значення.

В умовах зростання конкуренції серед суб'єктів господарювання на внутрішньому ринку та інтеграції промислових підприємств у світове господарство відбувається зміна структури унікальності ресурсів у стратегічному управлінні.

До недавнього часу як унікальні ресурси у стратегічному управлінні виділялися фінансові, енергетичні та інші, унікальність яких визначалася їх кількістю. Однак глобалізація економічних процесів призвела до того, що ступінь їх унікальності знижується, і на перший план в управлінні виходять ресурси, унікальність яких визначається їх якістю і які не можуть бути безпосередньо виражені кількісно. До таких ресурсів передусім можна віднести компетенції, здібності та інші інтелектуальні ресурси підприємства.

З проведеного аналізу літературних джерел, присвячених проблемі вибору тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства, можна зробити висновок про обмеженість існуючих підходів до вибору стратегії.

До недоліків існуючих методів вибору напряму стратегічного розвитку підприємства можна віднести:

- врахування обмеженої кількості критеріїв, що впливають на вибір тієї чи іншої стратегії розвитку, зокрема, відсутність обліку вартісних і ризикових параметрів;
- низький ступінь формалізації методик розрахунку інтегральних параметрів, покладених в основу критеріїв вибору стратегії розвитку;
- значний суб'єктивізм під час вибору стратегії розвитку;
- можливість отримання необхідності реалізації взаємовиключних стратегій під час вибору напрямів стратегічного розвитку з використанням різних методів вибору.

Для формування стратегії розвитку промислових підприємств пропонується зосередити увагу на концепціях у межах ресурсного підходу. Вони дають можливість, на нашу думку, давати найбільш точні прогнози щодо пріоритетних напрямів докладання основних зусиль підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності, використовуваних ресурсів і наявних компетенцій.

Однак існує низка невирішених завдань практики застосування цих концепцій, що відкриває напрями для вдосконалення методичних підходів до їх реалізації.

По-перше, зміна у структурі унікальності ресурсів викликала необхідність їх класифікації за ступенем унікальності та розробки методів їх кількісної оцінки.

По-друге, в розвинених країнах на сьогодні існує проблема створення балансу між складністю зовнішнього середовища і системи стратегічного управління на підприємстві. Управління в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища поки що здається складним методом для великих корпорацій.

По-третє, для усунення розриву між практикою формування стратегії та концепцією стратегії необхідно розробити методичний апарат, що дасть змогу швидко одержувати результати без спеціальної підготовки і застосування засобів автоматизації. Однак внесені методичні спрощення не повинні знижувати якість одержуваних результатів.

Література

1. *Кубарева В. С.* Сутність стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] // Вісн. Національного ун-ту "Львівська політехніка". 2012. № 749 : Логістика. С. 55–60. Бібліографія: 5 назв. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/23491
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. *Месконл М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1997. 704 с.
4. *Wootton S., Home T.* Strategic Planning: The Nine Step Programme // Kogan Page. 1997. № 2. С. 31.
5. *Артур А., Томпсон-мл. И. А., Стрикленд Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 928 с.
6. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005. 288 с.
7. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 1998. 296 с.
8. *Бабич Т. Н.* Планирование на предприятии: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005. 336 с.
9. *Родионова В. Н.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2002. 240 с.
10. *Ефремова Л.* Совершенствование стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 12.
11. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 237 с.
12. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Финпресс, 2004. 288 с.

13. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.
14. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д.* Школы стратегий. СПб: Питер, 2001. 336 с.
15. *Мильнер Б. З.* Управление знаниями. М.: Инфра-М, 2003. 465 с.
16. *Криштафович А. Н.* Управління знаннями — перспективний напрямок менеджменту // Упр. та маркетинг. 2003. № 1. С. 22–25.
17. *Прохоров А.* Технології управління знаннями і документообіг // Компьютерпрес. 2002. № 1. С. 5–9.

Успішне функціонування промислових підприємств у сучасних економічних умовах, які динамічно змінюються, можливе тільки при їх безперервному стратегічному розвитку, постійному вдосконаленні методичних підходів до формування і реалізації стратегії їх розвитку.

The success of enterprises operations within modern, constantly changing economical dynamics can be achieved only by the constant strategic development of these enterprisers, continuous improvement of methodical approach to building and implementing the strategies how to develop these enterprises.

Успешное функционирование промышленных предприятий в современных, динамично изменяющихся экономических условиях возможно только при их непрерывном стратегическом развитии, постоянном усовершенствовании методических подходов к формированию и реализации стратегии их развития.

Надійшла 27 березня 2017 р.