

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ЗМІСТ

Баєва О. В.

Психофізіологічні
особливості управління в умовах
глобальної макроекономічної
нестабільності 5

Денисенко М. П.

Сучасні тенденції управління
якістю послуг у сфері туризму 13

Сладкевич В. П.

Концептуальні підходи
до визначення ролі та змісту
стратегічного управління 17

Баєв В. В.

Формування системи
управління якістю на туристичних
підприємствах України 26

Новальська Н. І.

Використання інтерактивних
технологій в організації проведення
практичних занять з дисципліни
“Загальний менеджмент” 30

Бірдус Л. В.

Негативний вплив
електромагнітного випромінювання
на здоров'я
і працездатність людини 34

Суліма Н. М., Якимовський Р. В.

До питання методики
оцінювання рівня економічної
безпеки підприємства 38

Колтаков В. М.

Проблеми в підготовке specialistов
стратегического уровня 42

Андрейчук У. В.

Управлінські інновації як шлях
подолання внутрішніх та зовнішніх
загроз підприємства 50

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Стан та перспективи розвитку
конкурентоспроможності
підприємств легкої промисловості
України 53

Дьолог Т. І.

Стратегічне планування:
сутність, принципи та етапи 61

Баєв В. В.

Аналіз тенденцій розвитку
туристичної галузі України в умовах
глобальної нестабільності 66

Лазоренко Л. В.

Стратегічне управління фінансовою
діяльністю підприємств 72

Чернявський А. Д., Коноплястий Є. В.

Інноваційна стратегія управління
екологічною системою міста Києва 77

Могилко В. О., Кочетова К. А.,

Перець Б. В.

Основні принципи оцінки
конкурентоспроможності
підприємства 82

Яценко О. А., Догадіна В. Ю.,

Співакова Н. О.

Сутність матричних методів
аналізу 88

Осипчук Д. Г.

Напрями стратегічного розвитку
економіки України 93

Головач Н. В.

Актуалізація професії сучасного
фахівця з управління персоналом
та економіки праці 99

Дорошенко Л. С.

Формування регіональних
ринків праці як напрям

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ТА ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні умови господарювання, що характеризуються загостренням конкурентної боротьби, мінливістю макроекономічних показників, зростанням вимог споживачів до якості товарів і обслуговування вимагають від підприємств стратегічного підходу до управління.

Спроби теоретично осмислити й обґрунтувати практичну необхідність стратегічного управління в західних країнах було почато в другій половині ХХ ст. такими вченими, як І. Ансофф, М. Х. Мескон, Томсон і Стрікленд, Шендел і Хаттен, Сміт, Хіггенс, Пірс і Робінсон. Вагомий внесок у становлення й розвиток цієї галузі науки управління внесли П. Друкер, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге. З їхніх праць почалася класична теорія, спочатку стратегічного планування, а потім і стратегічного управління. Теорія стратегічного управління й нині перебуває у стані розвитку, вагомий внесок у який зробили такі українські вчені: В. Г. Герасимчук, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід, М. В. Туленков, З. Є. Шершньова та ін.

У науковій літературі виокремлено кілька концептуальних підходів визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість з яких відображено у практичному менеджменті. Прихильники кожного з них дають різні відповіді на фундаментальні питання стратегічного управління (див. табл.):

1. Хто є реальним розробником стратегії в організації?
2. Де в організації проходить розробка стратегії?
3. Як формуються організаційні стратегії?
4. Наскільки це продуманий і свідомий процес?

Представники дизайнерського підходу (П. Селзнік, 1957; А. Уандлер, 1962; К. Ендрюс, 1980) вважають, що економічну стратегію слід розуміти як спробу досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі.

Вихідні положення дизайнерського підходу такі:

1. Формування стратегії має бути продуманим свідомим процесом. Рішення слід приймати з розумінням того, що ефективні стратегії створюються під час

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління

Назва підходу	Ключові положення підходу
Дизайнерський	Побудування стратегії — це спроба досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі
Формальний	Створення стратегії розглядається як відносно ізольований систематичний процес формального планування
Аналітичний	Процес формування стратегії — це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку
Підприємницький	Процес формування стратегії ґрунтується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника-підприємця організації
Навчальний	У сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої стратегії не має сенсу; стратегію слід створювати поступово, з розвитком і навчанням організації
Політичний	Розробка стратегії — це процес боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку
Трансформаційний	Стратегічне управління полягає в адекватній реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації

напруженого і жорстко контролюваного розумового процесу, вивчення ситуації.

- Організація розглядається як носій сил і слабкостей, а зовнішнє середовище — як засіб для досягнення мети, джерело загроз чи можливостей.
- Основною діючою особою стратегічного процесу є керівник організації, “архітектор стратегії”. Керівництво домінує, оцінює, несе відповідальність за контроль за стратегічним процесом.
- Модель побудови стратегії має бути достатньо простою і неформальною, єдиною в своєму роді, кращою, отриманою в результаті індивідуального моделювання; її розробка ґрунтується не на загальних для всіх випадків перемінних, а на вимогах конкретної ситуації.

Науковий внесок представників дизайнерського підходу в розвиток стратегічного управління полягає в тому, що вони розробили особливу мову, якою всі ми обговорюємо проблеми формування стратегії; започаткували центральне поняття стратегічного менеджменту — положення про те, що стратегія відображує фундаментальну відповідність між зовнішніми можливостями і внутрішнім потенціалом організації; розробили концепцію і технологію проведення SWOT-аналізу, що означає оцінку сильних (streights) і слабких (weaknesses) сторін організації в світі існуючих можливостей (opportunities) і загроз (threats); ввели поняття “відмінні компетенції”; звернули увагу на взаємозв’язок стратегії та структури управління організації.

Формальний підхід до стратегічного управління мав успіх у 70-х

роках ХХ ст. Його розробники — І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Вак, М. Гулд, Е. Кемпбелл — розглядають створення стратегії як відносно ізольований систематичний процес формального планування, що розподіляється на окремі етапи, схематично відображується у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами [1].

Основні етапи стратегічного планування:

1. Постановка завдань (вирішення питання: в якому стратегічному напрямі має розвиватись фірма та її підрозділи).
2. Оцінка зовнішнього середовища, розробка прогнозів його майбутнього стану, сценаріїв розвитку подій.
3. Вивчення внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін організації.
4. Формування кількох варіантів стратегії, їхня оцінка і вибір найкращого.
5. Реалізація стратегії та формалізований контроль за її здійсненням.

Найважливішим моментом стратегічного планування є декомпозиція — розділення стратегії на субстратегії. Наслідком її застосування є виникнення цілого переліку ієрархій, що передбачає наявність різних рівнів. На вершині піраміди — довгострокові стратегічні плани (як правило, п'ятирічні), під ними — середньострокові плани, а ще нижче — короткострокові (річні) операційні плани.

Паралельно ієрархії планування існує ієрархія завдань, бюджетів,

підстратегій (корпоративних, ділових, функціональних) та ієрархія програм дій.

Відповідальність за принципову сторону всього стратегічного процесу несе вище керівництво компанії. Розробку стратегічного курсу забезпечують висококваліфіковані фахівці, які входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування і мають прямий вихід до вищого керівництва організації. Плановик, таким чином, стає центральною фігурою стратегічного процесу.

Формальний підхід до стратегічного управління може ефективно застосовуватись у бюрократичних організаціях з централізованим управлінням, які діють у простих, стабільних, передбачуваних умовах.

Слабкими сторонами формалізації процесу стратегічного управління є: використання вузького набору стандартних стратегій, відмова від пошуку й аналізу альтернативних, нестандартних рішень; втрата гнучкості організації, спроможності до інновацій та експериментів, перетворення розробленої стратегії в догму; суб'єктивність точок зору спеціалістів стратегічного планування, які можуть не зважати на об'єктивний стан галузі та компанії; концентрація уваги на зовнішньому оточенні підприємства, недооцінка потенціалу внутрішнього середовища, ігнорування особливостей організаційної культури; неефективність стратегічного планування в умовах динамічного оточення, високого рівня невизначеності.

Представники аналітичного підходу до визначення сутності й ролі стратегічного управління (М. Пор-

тер, Д. Шендел, К. Хаттен) вважають, що процес формування стратегії — це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку [3].

Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка, у свою чергу, зумовлює організаційну структуру управління.

Така точка зору ґрунтується на ідеї про те, що в кожній галузі може бути використано обмежений перелік ключових (генеричних) стратегій, дотримання яких дасть змогу компанії зайняти вигідні ринкові позиції, забезпечить захист від атак конкурентів і отримання прибутку, необхідного для розширення і зростання.

Основними діючими особами з підбору стратегій є аналітики. Вони проводять розрахунки, систематизують оброблені дані, на основі яких рекомендують оптимальну стратегію. Принципова відповідальність за реалізацію стратегії покладається на керівництво фірми.

Аналітичний підхід до стратегічного управління застосовується в компаніях з бюрократичною (філіальною, глобальною) структурою управління, що діють в галузях масового виробництва предметів споживання у простому, стабільному, структурованому, кількісно вимірюваному бізнес-середовищі.

Значним внеском прибічників аналітичного підходу в розвиток стратегічного управління є розроблені концепції: генеричних (ключових) стратегій; конкурентних переваг; “ланцюжка цінностей”; конкурентного аналізу; кривої досвіду; матричного аналізу портфелю бізнесів фірми.

До недоліків та обмежень аналітичного підходу до стратегічного управління фахівці відносять такі: стратегічний аналіз відіграє значну роль під час розробки стратегій компаній у стабільних, статичних умовах. Проте в умовах динамічного середовища подібний аналіз малоефективний, тому що він не враховує значну кількість випадкових факторів; плановики, аналітики мають справу тільки з цифрами. Вони ізольовані в центральних офісах від реальних процесів бізнесу. Надмірна увага до розрахунків часто стає перешкодою навчання і творчості, негативно впливає на рівень залучення спеціалістів у процес розробки стратегії; інші співробітники компанії сприймаються аналітиками і керівництвом як рядові виконавці, які повинні бездумно виконувати нав’язані їм стратегії.

Представники підприємницького підходу до стратегічного управління (Й. Шумпетер, А. Коул, Д. Коллінс, Д. Мур) вважають, що процес формування стратегії ґрунтується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника — власника організації.

Керівник (лідер, власник) особисто займається процесом розробки стратегії, а організація повністю залежить від його диктату. Підприємець акцентує увагу не стільки на побудові стратегії, скільки на активному пошуку нових можливостей. Проблеми організації при цьому мають другорядне значення.

У підприємницькій організації влада сконцентрована в руках її керівника. Якщо він є її засновником, то йому властиве небажання підкорятись авторитетам, співробітничати

ти з ними. В управлінні підприємець завжди спирається на особисту владу, інколи — на харизму. Погляди і позиція керівника повністю замінюють зафіксований на папері, виражений у словах і цифрах план.

Розроблення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рішучим рухом уперед всупереч невизначеності ситуації. Реалізація стратегії полягає у прийнятті важливих рішень, сміливих кроків. Керівник уміє виконувати енергійні дії і в умовах нестабільності, що визначає успіх організації.

Розвиток, значна роль індивідуального керівництва, випереджаючий (проактивний) характер є основними рисами підприємницького підходу до стратегічного управління. Він особливо ефективний у перші роки існування організації, на етапі її становлення, вибору напрямку розвитку і оволодіння ринковою нішею, а також у періоди потерпання труднощів.

Сприятливими умовами для застосування підприємницького підходу до стратегічного управління вважається динамічне, але просте і зрозуміле керівнику оточення з великою кількістю ніш; невелика підприємницька організація з централізованим управлінням, простою організаційною структурою. Слабким місцем підприємницького підходу є надмірний ризик, тому що формування стратегії повністю зводиться до поведінки однієї людини, залежить від її здоров'я та примх.

З точки зору прихильників навчального підходу до стратегічного управління (Ч. Ліндблома, Дж. Куїна, Г. Хемела, К. Прахалада, К. Аджі-

ріса та ін.) вважається, що світ бізнесу дуже складний і динамічний, тому побудування і дотримання заздалегідь розробленої стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово, крок за кроком, по мірі розвитку і навчання організації [2].

Вихідні ідеї навчального підходу такі. Складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища організації заважає здійсненню виваженого контролю; розробка стратегії повинна насамперед мати форму процесу навчання. Процес навчання має характер, що розвивається через обдумування проведених дій. Стратегії можуть виникати в найрізноманітніших місцях: вони можуть розвиватися самі по собі чи методом спроб і помилок, можуть приймати форму ініціативи. Успішні ініціативи формують досвід дій, які поступово можуть перерости в стратегію. Кращим учнем в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу.

Навчальний підхід до стратегічного управління ефективно використовується на стадіях розвитку, виділення, безпрецедентних змін у професійних децентралізованих організаціях, що діють у складному, динамічному, малопередбачуваному середовищі.

Вихідні ідеї навчального підходу до стратегічного управління ґрунтуються на таких положеннях:

- невдача може навчити організацію краще, ніж успіх;
- усі процеси, що регулюють роботу організації, можуть бути вдо-

сконалені, навіть якщо на перший погляд вони здаються досить ефективними;

- для цього слід проводити періодичний моніторинг і переоцінку всіх систем, рутинної діяльності, процедур, щоб виявити рівень їхньої ефективності і за необхідності удосконалювати;

- менеджери і працівники, які найбільше наближені до дизайну, виробництва, розподілу і збуту продукції, часто компетентніші в них, ніж керівництво. Тому мобілізація і розповсюдження знань з усіх напрямів діяльності та підрозділів є одним із вищих пріоритетів організації. Для того щоб передавати знання, застосовується політика відкритих дверей, яка заохочує робітників і менеджерів виносити свої проблеми на розгляд вищому керівництву;

- ротація персоналу між підрозділами, виробничі наради, створення команд, багатофункціональних проектних, робочих груп також сприяють навчанню організації;

- організації, що навчаються, витрачають більше зусиль на пошук інформації із зовнішнього середовища. Вони вчаться у постачальників, прагнуть до залучення клієнтів і споживачів у процес розвитку; обирають критерії для оцінки власної діяльності, знайомлячись з політикою і культурою компаній-конкурентів;

- організаційне навчання сприяє не тільки випуску більш якісної продукції та зростанню прибутків, а й означає підвищення рівня готовності підприємства до змін зовнішнього середовища. Стратегії таких компаній відкриті до несподіванок, а їхні навички організаційного нав-

чання допомагають адаптуватися до постійних змін.

Науковий внесок представників навчального підходу в розвиток стратегічного управління полягає в тому, що вони: розробили концепцію організації, яка навчається; започаткували еволюційну теорію, згідно з якою зміни і розвиток організації є результатом не цілеспрямованого впливу менеджерів, а кумулятивної взаємодії основних робочих систем – “рутини” (до яких належать усі робочі функції, які постійно повторюються: прийом на роботу; виробництво, розробка бюджетів, звільнення, робота з клієнтами, реклама тощо); розробили концепцію динамічного підходу до розвитку організаційних здібностей, теорію хаосу, центральна ідея якої полягає в тому, що певна послідовність взаємозв'язків може призвести до схематично логічного, але зовсім неочікуваного результату. Інакше кажучи, “порядок може бути причиною хаосу, а хаос може привести до нового порядку...”. Тому менеджерам не варто сподіватись на структуру, системи, правила і процедури, вони постійно мають бути готовими до будь-яких нових обставин.

Представники політичного підходу до стратегічного управління (Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Салансік, В. Естлі) трактують процес формування стратегії як відкрити боротьбу за вплив (макро- і мікровладу) і акцентують увагу на важливості використання менеджерами владних і політичних методів як усередині організації, так і на галузевому ринку.

Сприйняття стратегічного управління як політичного процесу ґрун-

тується на таких особливостях організаційної взаємодії: організації являють собою коаліції різних індивідів і груп, об'єднаних на основі загального інтересу. Це: керівництво; колектив підлеглих; акціонери; головний офіс; відділення; лінійні менеджери; функціональні спеціалісти; окремі підрозділи, відділи, служби тощо; між членами коаліцій існують стійкі відмінності в інтересах, сприйнятті подій, рівнях інформованості, системах цінностей; найважливіші рішення для організації належать до розподілу обмежених ресурсів — хто що отримає; обмеженість ресурсів і наявність стійких відмінностей створюють основу для конфлікту і роблять його центральним моментом організаційної динаміки, а владу — найважливішим ресурсом; цілі і рішення щодо стратегій є результатом угод, переговорів та інших політичних маневрів між зацікавленими групами.

Вихідні положення політичного підходу до стратегічного управління такі:

1) формування стратегій визначається владними і політичними силами, чи то процеси усередині організації, чи дії організації у зовнішньому оточенні;

2) стратегії, що виникають внаслідок відкритої боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку, мають спонтанний характер і набирають форми пропозиції, хитрощів (вивертів), а не перспективи;

3) мікровлада розглядає процес створення стратегії як взаємодію між особистостями і групами усередині організації, що ґрунтується на методах переконання, переговорів, іноді

прямої конфронтації, у формі політичних ігор щодо узгодження інтересів і створення коаліцій;

4) макровлада розглядає розробку стратегії як інструмент забезпечення зростання впливу організації через контроль над діями інших агентів ринку чи шляхом кооперації з ними. Організація постійно взаємодіє з поставачальниками і покупцями, профсоюзами, конкурентами, банкірами, інвесторами, представниками влади. Стратегія в контексті макровлади полягає, по-перше, в умінні відповідати запитам суб'єктів зовнішнього середовища і, по-друге, використовувати останніх на користь організації.

Представники політичного підходу до процесу стратегічного управління пропонують такі методи підсилення впливу організації на зовнішнє середовище: формування ділових мереж через поширення, розповсюдження зв'язків з поставачальниками, іншими діловими партнерами, конкурентами, клієнтами; розробку колективних стратегій разом з іншими учасниками інтеграції; створення стратегічних альянсів, кооперативних угод з діловими партнерами; використання за необхідності стратегічних зовнішніх джерел для виробництва продукції/послуг.

Фахівці звертають увагу на те, що значення політичних аспектів процесу формування стратегії зростає за таких умов: під час серйозних змін в організаціях, коли порушується баланс впливу і влади, що часто призводить до конфліктів; у великих стабільних організаціях для посилення влади на ринку; у складних децентралізованих організаціях (університети, дослідницькі лабо-

раторії), висококваліфіковані спеціалісти яких мають значний вплив і намагаються відстоювати свої інтереси; під час тривалих періодів застою, які характеризуються блокуванням стратегічних змін, можливо, внаслідок жорсткої позиції вищого керівництва; під час періодів дестабілізації, коли організація не в змозі чітко визначити напрями власного розвитку; при слабкому керівництві.

Переваги політичного підходу до розробки стратегії: політика як система впливу дає змогу зайняти лідерські позиції найсильнішим членам організації; при використанні політичних методів, як правило, обмірковуються всі істотні сторони проблеми, збільшується вірогідність того, що всі точки зору будуть висловлені; політичні методи дають можливість стимулювати зміни, які можуть блокуватися легітимними системами впливу (формальним керівництвом, організаційною культурою, сертифікованою експертизою); політичні методи можуть полегшити проведення змін.

Негативними наслідками політичного підходу до процесу стратегічного управління можуть стати дезорганізація і параліч діяльності, тому що призначення будь-якого підприємства — виробництво товарів і послуг, а не політичних інтриг і конфліктів.

Представники трансформаційного підходу до стратегічного управління (трансформація — “стрибок” організації з одного стану в інший) А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Смоу та інші вважають, що процес стратегічного управління полягає в адекватній реакції на змі-

ни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації.

Фундаментальною для цього підходу стала праця Альфреда Д. Чандлера “Стратегія і структура: глави історії промислового підприємства” (1962), в якій автор розповідає про процедури розробки стратегій і структури чотирьох великих американських корпорацій: Dupont, Sears Roebuck, General Motors, Standart Oil [6].

Особливості стратегічного управління як трансформаційного процесу полягають в такому. Головним елементом процесу створення організаційної стратегії є зовнішнє оточення, воно проявляється як набір сил загального характеру. Організація має адекватно реагувати на ці сили, в іншому разі вона буде змушена “зійти зі сцени”.

Більшу частину часу організація може функціонувати як стійка конфігурація її складових елементів. У певний період вона набирає чітко визначеної форми структури, яка зумовлює поведінку організації та набір її стратегій. Такі періоди стабільності час від часу перериваються трансформацією — зміною конфігурації структури. Зміна періодів стабільного стану конфігурації та перехідного процесу трансформації з часом будується в схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації).

Таким чином, основна мета стратегічного менеджменту полягає у підтримці стабільності організації на відносно довгих проміжках часу. Водночас у періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу і

збереження життєдіяльності організації. Відповідно, процес побудови стратегії полягає у розробці концепцій чи формального планування, систематичного аналізу чи бачення керівництва. Проте його обов'язковою умовою є своєчасність дій та їх адекватність оточенню. Кінцеві стратегії набирають форми планів, схем, позицій, перспектив — але кожна у свій час і відповідно до ситуації.

Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2009. — 581 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
3. Портер М. Стратегії конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. — К.: Основи, 1998. — 392 с.
4. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. — К.: МАУП, 2008.
5. 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.
6. Чандлер А. Стратегия и структура: пер. с англ. — М.: Мир, 1988. — 464 с.
7. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2008. — 240 с.