

Гагарінов Олексій Валерійович, доктор філософії, амбасадор Фонду Родини Богдана Гаврилишина, викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, <http://orcid.org/0000-0002-3886-8388>, e-mail: red.edit.10@gmail.com  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ШЛЯХУ ДО СИСТЕМНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ

*Анотація.* В статті дослідженні аспекти стратегічного спрямування діяльності підприємств. Ми виходимо з того, що підприємство за визначенням є цілеспрямованою відкритою системою, яка обмінюється із зовнішнім середовищем товарно-матеріальними цінностями, енергією та інформацією. Недостатнє приділення уваги до стратегічного спрямування діяльності підприємств з позиції його менеджменту знижує його рівень системної досконалості, зокрема системного потенціалу та здатність до стійкого розвитку на майбутнє в цілому. Менеджмент вітчизняних підприємств і досі сприймає більшість аспектів стратегічного управління як формальні процеси, які декларуються, але за фактом не покладаються в основу діяльності підприємства та, відповідно, зменшують потенціал досягнення довгострокових стійких результатів на практиці. Якщо менеджмент підприємства не займається цими питаннями, то персонал, в залежності від системи своїх цінностей та культури як образу життєдіяльності в цілому, буде розглядати свою роботу на підприємстві в межах своєї діяльності. з більшою вірогідністю, тільки з позиції досягнення своїх власних цілей та задоволення особистих інтересів. Найбільше уваги приділяється до завдання місії підприємства, як елементу набору стратегічних цільових орієнтирів. Проте, єдиного підходу щодо самого процесу розробки місії підприємства наразі не існує. Встановлення та практичне розуміння цінностей діяльності дає можливість приймати важкі, але необхідні рішення, тим самим формуючи сталі відносини з усіма контрагентами. Формування місії виходячи з цінностей дає можливість сфокусуватись на обґрунтованій причині функціонування підприємства з точки зору зовнішнього оточення, в першу чергу, споживачів та визначенні принципових підходів задля його реалізації. Формування бачення на основі розуміння цінностей та місії дає можливість відкинути все лишнє у частині роботи системи управління. Формування стратегічних цілей на основі цінностей, місії, бачення дає можливість сформулювати бажані конкретні результати, які більшій частині будуть відповідати критеріям цілей. Головне, такий підхід дає можливість гармонізувати всі ці параметри між собою та висвободити скритий потенціал енергії співробітників задля досягнення більш досконалого конструктивного майбутнього на шляху до системної досконалості. Саме цільові орієнтири є базисом стратегічного спрямування діяльності підприємств на шляху до системної досконалості та визначають майбутній бажаний його стан, зокрема можливість бути потенційно конкурентоспроможним у ринкових умовах у довгостроковій перспективі. Також, вони дають можливість менеджменту підприємства здійснити погляд з майбутнього у теперішній час та визначити які дії необхідно виконувати кожному всередині підприємства сьогодні задля досягнення визначеного стану у майбутньому. В цілому, можна сказати, що завдання цільових стратегічних орієнтирів дає підприємству можливість придбання таких характеристик, що забезпечують йому можливість довгострокового ефективного функціонування у ринковому висококонкурентному середовищі. У зв'язку з цим актуальним виявляється розгляд підходів щодо завдання цільових стратегічних орієнтирів підприємства, які існують на сьогоднішній день у зарубіжній та вітчизняній теорії та практиці стратегічного управління. В цілому запропоновано концептуальну формулу системоутворюючого фактора з позиція стратегічної спрямованості діяльності підприємств.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, системоутворюючий фактор, цінності, місія, бачення, стратегічні цілі, системна досконалість.

**Нахаринов Олексій**, Ph.D. in Economics, Teacher of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, <http://orcid.org/0000-0002-3886-8388>  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## FUNDAMENTALS OF STRATEGIC ADVANCEMENT OF ENTERPRISES ON THE WAY TO SYSTEMIC PERFECTION

**Abstract.** *The article examines aspects of the strategic direction of enterprise activity. We proceed from the fact that the enterprise, by definition, is a purposeful, open system that exchanges goods and material values, energy, and information with the external environment. Pay attention to the strategic direction of the enterprise's activities from the point of view of its management to maintain its level of system excellence, particularly system potential and the ability for sustainable development in the future. The management of domestic enterprises still perceives most aspects of strategic management as formal processes that are declared but, in fact, still need to form the basis of the enterprise's activity and, accordingly, reduce the potential for achieving long-term sustainable results in practice. If the management of the enterprise does not deal with these issues, then the staff, depending on the system of their values and culture as an image of life as a whole, will consider their work at the enterprise within the scope of their activities. More likely, only from achieving their own goals and satisfying personal interests. The most attention is paid to the task of the enterprise's mission as an element of a set of strategic targets. However, there is currently no single approach to developing the company's mission. Establishing a practical understanding of activity values makes making difficult but necessary decisions possible, thereby forming stable relations with all counterparties. Forming a mission based on values makes it possible to focus on the justified reason for the operation of the enterprise from the point of view of the external environment, primarily consumers, and to determine the principled approaches for its implementation. Forming a vision based on an understanding of values and mission makes it possible to discard everything else in the work part of the management system. The formation of strategic goals based on values, mission, and vision makes it possible to form the desired specific results, which, for the most part, will meet the criteria of the goals. Most importantly, this approach makes it possible to harmonize all these parameters among themselves and release the hidden energy potential of employees in order to achieve a perfect constructive future on the way to systemic perfection. The target orientations are the basis of the strategic direction of the enterprises' activities on the way to systemic perfection and determine its future desired state, in particular, the possibility of being potentially competitive in market conditions in the long term. Also, they enable the company's management to look from the future to the present and determine what actions everyone within the company needs to perform today to achieve a particular state. In general, it can be said that the task of targeting strategic landmarks allows the enterprise to acquire such characteristics that provide it with the possibility of long-term effective functioning in a highly competitive market environment. In this regard, it is relevant to consider the approaches to the task of target strategic orientations of the enterprise, which exist today in foreign and domestic theory and practice of strategic management. In general, the conceptual formula of the system-forming factor from the standpoint of the strategic direction of the enterprises' activity is proposed.*

**Keywords:** *strategic management, system-forming factor, values, mission, vision, strategic goals, system excellence.*

**Вступ.** Підприємство є цілеспрямованою відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем шляхом взаємообміну товарно-матеріальними цінностями, інформацією та енергією. Питання цілеспрямованості – це важливий

аспект стратегічного управління діяльності підприємств. Особливо його актуальність посилюється в умовах пришвидшення змін, пов'язаних з промисловими революціями та глобальних трендів сучасності. В цілому, значення та важливість стратегічних цільових орієнтирів, стратегії та стратегічного управління розгляди багато вчених, серед яких: Аакер Д., Акофф Р., Ансофф І., Кобзев П. М., Мінцберг Г., Пономаренко В.С. та інші. Однак, не дивлячись на широке висвітлення питань завдання стратегічних цільових орієнтирів, зокрема місії та постановки цілей, менеджмент вітчизняних підприємств і досі сприймає більшість аспектів стратегічного управління як формальні процеси, які декларуються, але за фактом не покладаються в основу діяльності суб'єкта господарювання та, відповідно, зменшують потенціал досягнення довгострокових стійких результатів на практиці та знижують його системну досконалість. Це визначає і те, що завдання стратегічних цільових орієнтирів підприємства та організація у відповідності до них всієї його діяльності не розглядається як об'єктивна необхідність та передумова здійснення ефективного стратегічного управління підприємством, як і спрямування його на шлях до системної досконалості в цілому. Саме це і обумовлює актуальність теми статті та її мету, яка полягає у дослідженні основ стратегічної спрямованості діяльності підприємств на шляху до системної досконалості.

**Основна частина.** Теоретично ми виходимо з того, що системна досконалість підприємства – це складна та багатоаспектна досконалість підприємства, як системи, яка проявляється у рівні його внутрішнього середовища, а також рівні взаємодії із зовнішнім середовищем. При чому фокус уваги націлений на проявлення та максимально можливу реалізацію відомих в теорії систем: властивостей, принципів та закономірностей, що охоплює стадію створення підприємства, організації функціонування та управління його функціонуванням та розвитком. Таке розуміння є продовженням розвитку концепції, запропонованої Кобзевим П.М. [1], проте не як окремого часткового параметру системного стану підприємства, а як генеральної функції від нього.

Стратегічна спрямованість підприємств залежить від двох базових стадій: проектування стратегічних цільових орієнтирів та управління їх досягненням.

Більшість дослідників [2-9 та ін.] виділяють в якості цільових орієнтирів місію та стратегічні цілі.

Місія підприємства розглядається у сучасній науці у широкому та вузькому розумінні: у широкому розумінні місія підприємства представляє собою віддзеркалення філософії та призначення підприємства, його роль у зовнішньому середовищі.; у вузькому розумінні місія розглядається як сформульоване твердження відносно того, з якої причини створено підприємство. Функціонування підприємства у напрямку визначеної місії стає можливим завдяки встановленню та досягненню цілей його діяльності. В той час, ціль – це конкретний стан бажаного результату у майбутньому, якого прагне досягти підприємство. Місія підприємства та стратегічні цілі діяльності, що витікають з неї, дозволяють підприємству узгоджувати рівень системного потенціалу на шляху до досконалості, погоджуючи свої амбіції зі станом зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Саме цільові орієнтири є базисом стратегічного спрямування діяльності підприємств та визначають майбутній бажаний його стан, зокрема можливість бути потенційно конкурентоспроможним у ринкових умовах у довгостроковій перспективі. Також, вони дають можливість менеджменту підприємства здійснити погляд з майбутнього у теперішній час та визначити які дії необхідно виконувати кожному всередині підприємства сьогодні задля досягнення визначеного стану у майбутньому.

При цьому, враховуючи те, що підприємство як відкрита система здійснює під час свого функціонування взаємодію з іншими системами (соціально – чи організаційно економічними), встановлення цільових стратегічних орієнтирів допомагає досягти балансу між внутрішніми можливостями підприємства та станом його зовнішнього оточення. Тобто досягнення стану певної рівноваги, який, нерідко, дозволяє конструктивно впливати та змінювати зовнішнє оточення у бік поліпшень.

В контексті розгляду підприємства як системи, цілеспрямованість означає те, що в процесі функціонування всі її елементи взаємодіють один з одним задля та у напрямку досягнення встановлених загальносистемних цілей. При цьому, якість та

характер поставлених цілей детермінують стан, у якому повинна знаходитись сама система, а, відповідно, і кожен її елемент та параметри їх взаємодії, оскільки стан системи [10] визначається станом її елементів та зв'язків між ними.

На сьогоднішній день, загальноприйнятим у вітчизняній науці [11, 12, та ін.] є формування цільових стратегічних орієнтирів підприємства у складі та на базі підходів, запропонованих західними дослідниками. Нерідко вітчизняні науковці схиляються до думки, що головними цільовими стратегічними орієнтирами є місія та стратегічна мета підприємства.

Беззаперечною є вагома роль місії у стратегічному плануванні та управлінні діяльністю підприємства, оскільки вона дає відповідь на питання про кінцевий зміст функціонування підприємства. Разом з тим, місія визначає сутність діяльності підприємства, масштаби його діяльності, стратегічні перспективи розвитку, відмінності від конкурентів.

Виділяється також певний набір елементів, які повинна містити місія підприємства [11]: цільові споживачі (визначення цільового сегменту споживачів продукції та/або послуг підприємства); вихід підприємства - його продукти та послуги (опис основних видів продукції та/або послуг підприємства (в більшості випадків концептуально); споживачі (визначення цільового сегменту споживачів продукції та/або послуг підприємства); ринки (визначення географічних регіонів діяльності підприємства); технологія (повідомлення про базові технології, що використовуються підприємством або його інноваційну орієнтацію); філософія (відображення основних етичних цінностей діяльності підприємства); завдання, що витікають з економічної діяльності (формулювання головної економічної мети, що переслідує підприємство); переваги у конкуренції (відображення відмінності підприємства від конкурентів); імідж (визначення свого вигляду в очах громадськості (екологічний чи соціальний аспекти діяльності підприємства); відношення до персоналу (відображення ставлення керівництва до персоналу підприємства в частині його сприйняття як головної цінності компанії чи економічного ресурсу).

Виходячи з цього набору можна говорити про те, що в висвітленому набору елементів, які повинна містити місія є відображення і цінностей діяльності підприємства і такого стратегічного параметру, як бачення або візія. І тут виникає об'єктивна науково-практична складність щодо його застосування для стратегічного спрямування підприємства на шлях до системної досконалості. В тому числі, якщо спиратись на теорію систем і аналізувати цей набір, то можна говорити, що в ньому також відображені певні аспекти системоутворюючого фактору.

У теорії систем системоутворюючий фактор визначається як такий, який з безлічі компонентів з неорганізованою взаємодією організовує впорядковану множину – систему [10]. З позиції діяльності підприємств системоутворюючим фактором, в першому приближенні, може бути цілісна привабливість, яку можна розділити на зовнішню і внутрішню. Зовнішня привабливість являє собою сукупність характеристик з точки зору зовнішніх стейкхолдерів. Внутрішня привабливість є сукупністю характеристик підприємства для співробітників, та всіх тих, хто відноситься до внутрішнього складу підприємства. Також системоутворюючий фактор безпосередньо визначає те, якими властивостями повинні володіти елементи системи (засоби праці, предмети праці, умови праці та співробітники) для того, щоб вона мала необхідний рівень привабливості для фінансово-економічно успішної діяльності. Даний параметр має дуальну природу: він задається при здійсненні стратегічного планування діяльності, та в той же час задає стан елементів системи, необхідний для досягнення цільового рівня системного стану при здійсненні стратегічного управління.

Отже, в цілому, системоутворюючий фактор: впливає на визначення властивостей елементів підприємства; слугує механізмом для створення взаємодії, забезпечує цілеспрямованість; виступає інструментом для узгодження інтересів різнорідних груп в процесі управління підприємством; забезпечує стійкість системи при впливі негативних факторів зовнішнього середовища, в частині її єдності та цілісності.

На цьому етапі можемо говорити про те, що місія та стратегічні цілі є базисом посилення або послаблення системоутворюючого фактору підприємства, проте, - не

єдиними його компонентами. Тут автори, вважають, доречним згадати загальновідому Піраміду Франкліна, з якої слідує, що в основі будь-якої діяльності та планування, знаходяться цінності. Такий самий підхід актуальний і до підприємств. Носіями цінностей – є люди, усвідомлюють вони їх чи ні, проте вони впливають на всі аспекти індивідуальної та групової поведінки, в тому числі на прийняття рішень. Від конструюваності цих цінностей та набору елементів, які є носіями цих цінностей – залежить рівень взаємодії всередині, а також рівень мотивації щодо реалізації місії та стратегічних цілей діяльності. І тому, цей стратегічний параметр треба тримати у фокусі щодо спрямування діяльності підприємств на шлях досконалості, зокрема розробляти системи цінностей з ключовими стейкхолдерами, не декларативного, а конструктивного характеру. Дотримання такої системи цінностей дозволяє також підвищити довіру та надійність з боку зовнішніх користувачів діяльності підприємства.

Формулювання місії як елементу стратегічного управління відбувається під впливом певних факторів, які досить повно охарактеризував Ф. Котлер: історія підприємства, в ході якої формувалася його філософія; існуючі інтереси власників та керівників підприємства; ринкове середовище функціонування підприємства; наявні ресурси підприємства, що обумовлюють його можливості та обмеження у функціонуванні; особливі ділові якості та можливості підприємства, які відрізняють його від інших підприємств – конкурентів.

Окрім того, відповідно до [9] можна говорити, що дослідники виділяють декілька видів місії підприємства: місія як гасло, яка представляє собою відбиття у дуже короткій формі принципу існування підприємства на ринку; місія як призначення, яка дає загальне уявлення про причину виникнення та сенс існування підприємства, характеризує види діяльності, продукти, які виробляються та послуги, які надаються, а також споживацький сегмент; місія як орієнтація, що визначає систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал підприємства, та які обумовлюють їх поведінку, стосунки з покупцями та партнерами; місія як політика, яка синтезує в собі головні цілі підприємства та його поведінку під час їх досягнення, уявлення власників та менеджерів про майбутній стан підприємства.

Наведені підходи до формулювання місії підприємства не відрізняються методами, за допомогою яких реалізується цей процес, а відрізняються розставленням акцентів у призначенні самої місії для функціонування підприємства.

Тож, застосування певного підходу як до трактування самої місії, значення для підприємства, процесу її розробки – не є однозначним, та загалом визначається стратегічним спрямуванням підприємства, рівнем розвитку стратегічного та системного мислення менеджменту та його рівнем компетентності та іншими факторами.

На думку авторів між місією та стратегічними цілями є ще один важливий стратегічний параметр – бачення або візія. Це погляд у майбутнє та формування бажаної картини майбутнього в довершеному вигляді. Існує різні методики формування бачення, ми не будемо зараз їх розглядати, бо це є окремою темою дослідження, проте, зазначимо, що на нашу думку найбільш ефективними методами є ті, використання яких дозволяє загальносистемно сформулювати майбутній стан підприємства з точки зору бачення, зокрема від фінансового стану до взаємодії зі споживачами, а також визначати, що підприємство не буде роботи та з ким не буде співпрацювати на період на який стратегічне бачення формується. Принципова різниця між баченням та стратегічними цілями, на думку авторів, полягає у горизонті формування та кількості задіяних сфер діяльності, зокрема у баченні, який відображається у загальносистемному стані у довершеному вигляді.

Крім цього, саме цілі підприємства слугують безпосередній реалізації його місії та бачення. Іноді, виділяють генеральну мету організації, яка ототожнюється з місією. Проте, слід зазначити, що місія та мета це різні поняття. Місія глибинно відповідає на питання: для чого створене підприємство та принципово за допомогою чого в ході його діяльності буде відбуватися реалізація на практиці сформованої відповіді на перше питання. В той час, як ціль це конкретний результат, який повинен бути досягнутим до певного періоду, мати визначені ресурси для цього, бути конкретним, реалістичним та вимірюваним.

Незалежно від виду чи рівня, на якому формуються цілі, всі вони мають бути сформовані у відповідності до наступних принципів, в цілому: реальність,



конкретність, досяжність; вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх; наукова обґрунтованість, погодженість; вимірюваність; однозначність для сприйняття, ясність; гнучкість; прийнятність; відображення змісту діяльності. Автори [12-16] виділяють для встановлення цілей підприємства декілька підходів: - встановлення цілей від досягнутого (екстраполяція минулих тенденцій на майбутній розвиток підприємства); - покрокове встановлення цілей (розбивка процесу визначення цілей на низку етапів: визначення місії (або філософії бізнесу), встановлення довгострокових цілей та встановлення конкретних завдань); - децентралізоване встановлення цілей («зверху-вниз» та «знизу-нагору»).

Існує і інша точка зору щодо підходів до встановлення цілей, яка пов'язана з характером реагування підприємства на зміни у його зовнішньому оточенні. Відповідно, перший підхід полягає у встановленні цілей та їх коректуванні у відповідності до вимог та змін зовнішнього середовища, тобто цілепокладання має ситуаційний характер. Другий підхід, в свою чергу, полягає у попереджувальному врахуванні змін зовнішнього оточення шляхом встановлення довгострокових цілей та короткострокових, відповідних їм.

Наприклад, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд виділяють два види цілей підприємства: стратегічні та фінансові. Перші спрямовані на підвищення системної досконалості підприємства та конкурентоспроможності, в той час, як другі фокусуються на збільшенні величини прибутку, збільшення обсягу грошових коштів, віддачі на інвестиції, розміри позик та дивідендів тощо.

Однак, ставити у главу діяльності підприємств тільки фінансові цілі, - не є обґрунтованими перш за все з причини того, що призначенням підприємства у ринковій економіці є задоволення вихідної потреби зовнішніх споживачів, тож прибуток (як і інші фінансові показники) у цьому контексті є похідною від якісної реалізації його місії протягом свого функціонування.

Отже, будь-яке ототожнення місії та цілі (навіть глобальної) автори вважають недоцільним, оскільки в основі місії знаходиться не конкретний, визначений набором певних характеристик стан підприємства, а деякий ідеальний образ того, до

чого підприємство буде прагнути весь час свого функціонування, але чого фактично ніколи не досягне у повному обсязі.

Виходячи з вищенаведеного автори пропонують певну послідовність формування основи стратегічного спрямування діяльності підприємств на шляху до системної досконалості.

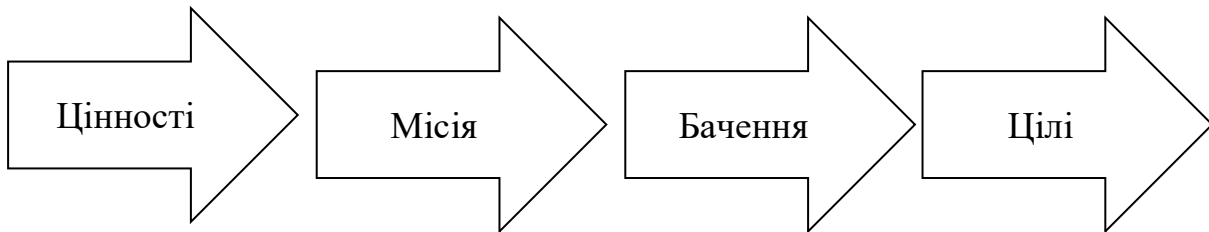


Рис. 1. Послідовність формування основи стратегічного спрямування діяльності підприємств на шляху до системної досконалості.\*

\* - запропоновано автором.

Виходячи з рис.1 видно чітку послідовність формування основи стратегічного спрямування діяльності підприємств на шляху до системної досконалості. Встановлення та практичне розуміння цінностей діяльності дає можливість приймати важкі, але необхідні рішення, тим самим формуючи сталі відносини з усіма контрагентами. Формування місії виходячи з цінностей дає можливість сфокусуватись на обґрунтованій причині функціонування підприємства з точки зору зовнішнього оточення, в першу чергу, споживачів та визначенні принципових підходів задля його реалізації. Формування бачення на основі розуміння цінностей та місії дає можливість відкинути все лишнє у частині роботи системи управління. Формування стратегічних цілей на основі цінностей, місії, бачення дає можливість сформуванню бажаних конкретних результатів, які більшій частині будуть відповідати критеріям цілей. Головне, такий підхід дає можливість гармонізувати всі ці параметри між собою та висвободити скритий потенціал енергії співробітників задля досягнення більш досконалого конструктивного майбутнього на шляху до системної досконалості.

Все це є передумовою підвищення як ефективності та і результативності діяльності, тому що це закладає фундамент для посилення взаємодії всередині

підприємства та більш чіткого фокусу з точки зору зовнішнього оточення: ринків збуту, споживачів, ключових партнерів тощо. Можна говорити в цілому про те, що це і є концептуальна основа системоутворюючого фактору на шляху до системної досконалості, тому що всі стратегічні параметри включають в себе всі аспекти діяльності підприємства, а також ключових його стейкхолдерів. Таким чином, в першому приближенні, на стратегічному рівні системоутворюючий фактор можна відобразити формулою:

$$СФ = Ц + М + Б + СЦ \quad (ф.1)*,$$

де: СФ – системо утворюючий фактор;

Ц – цінності;

М – місія;

Б – бачення;

СЦ – стратегічні цілі.

\* - запропоновано автором.

**Висновки.** Отже, можна говорити про те, що місія є домінуючим елементом в наборі цільових орієнтирів щодо стратегічного спрямування діяльності підприємств. Проте, єдиного підходу щодо самого процесу розробки місії підприємства наразі не існує. Своє чергою, врахування переліку елементів місії та вибір тих, які найбільш актуальні з точки зору поточного системного стану підприємства в контексті його стратегічного спрямування безпосередньо знаходить своє відображення в виборі та реалізації підходу до формування місії підприємства.

Встановлення цільових орієнтирів підприємства має відбуватись на базі системного підходу, що обумовлено самою природою систем. Якщо менеджмент підприємства не займається цими питаннями, то персонал, в залежності від системи своїх цінностей та культури як образу життєдіяльності в цілому, буде розглядати свою роботу на підприємстві в межах своєї діяльності. З більшою вірогідністю, тільки з позиції досягнення своїх власних цілей та задоволення особистих інтересів. І тому, автори запропонували концептуальну формулу системоутворюючого фактора з позиції стратегічного спрямування підприємства на шляху до системної досконалості, яка складається з послідовного процесу завдання стратегічних параметрів, а саме: цінностей, місії, бачення та стратегічних цілей.

В цілому, можна сказати, що завдання цільових стратегічних орієнтирів дає підприємству можливість придбання таких характеристик, що забезпечують йому можливість довгострокового ефективного функціонування у ринковому висококонкурентному середовищі. У зв'язку з цим актуальним виявляється розгляд підходів щодо завдання цільових стратегічних орієнтирів підприємства, які існують на сьогоднішній день у зарубіжній та вітчизняній теорії та практиці стратегічного управління в контексті існуючих методик та їх недоліків. Подальші дослідження автора будуть спрямовані на дослідження саме на це.

### БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей. *Управління розвитком*. 2004, № 1. С. 31–39.
2. Aaker D. A. *Strategic Market Management*. Wiley, Pennsylvania State University, 1995, 279 p.
3. Кобзев П.М. Информационное обеспечение стратегического управления предприятием на базе системного подхода. *Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск*. 2011. №28. С. 111-120.
4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»»), 2008. 412 с.
5. Передало Х.С., Мирончук Т.В. Фактори впливу на формування змісту місії машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2008. № 624. С. 62-69.
6. Протасова Л.В. Деякі теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Том 2. С. 216-220.
7. Якименко О.С. Моделювання процесу досягнення цілей розвитку підприємств в умовах динамічних змін. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 10 (36). С. 120-125.
8. Кобзев П.М. Стратегическое управление рыночной трансформацией предприятий на базе системного подхода. *Економіка розвитку*. 2005. № 1 (33). С. 93-98.
9. Филькельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегия прорыва: Пер. с англ. О.В. Репецкой. К.: Companion Groups, 2007. 336 с.
10. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие. Киев : МАУП, 2003. 368 с
11. Иванов Ю.Б., Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.В. Стратегія підприємства: підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
13. Доможилкина Ж.В., Макарова А.С. Миссия предприятия: значение и методология разработки. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»: Економічні науки*. 2012. Випуск 141. С. 144-152.
14. Столяренко О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21. № 18. С. 266-272.
15. Скляр І.Д., Борнос В.М. Проектне фінансування: конспект лекцій. Суми: СумДУ, 2008. 77 с.
16. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 346-352.

## REFERENCES:

1. Kobzev P. M. Opredelenye urovnia systemnoho sovershenstva predpriyatya na osnove yerarkhycheskoj modely otsenochnykh pokazatelej. *Upravlinnia rozvytkom*. 2004, No 1. S. 31–39.
2. Aaker D. A. Strategic Market Management. Wiley, Pennsylvania State University, 1995, 279 r.
3. Kobzev P.M. Ynformatsyonnoe obespechenye stratehicheskoho upravleniya predpriatyem na baze systemnoho podkhoda. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. Spetsvypusk*. 2011. №28. S. 111-120.
4. Mintsberh H. Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia. Kyiv: Vyd-vo Oleksiia Kapusty (pidrozdil «Ahentsiia «Start»), 2008. 412 s.
5. Peredalo Kh.S., Myronchuk T.V. Faktory vplyvu na formuvannia zmistu misii mashynobudivnykh pidpriemstv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Serii: «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku». 2008. № 624. S. 62-69.
6. Protasova L.V. Deiaki teoretychni aspekty stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 4. Tom 2. S. 216-220.
7. Yakymenko O.S. Modeliuvannia protsesu dosiahnennia tsilei rozvytku pidpriemstv v umovakh dynamichnykh zmin. *Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychi zhurnal*. 2012. № 10 (36). S. 120-125.
8. Kobzev P.M. Stratehicheskoe upravlenye rynochnoi transformatsyei predpriyatyi na baze systemnoho pokhoda. *Ekonomika rozvytku*. 2005. № 1 (33). S. 93-98.
9. Fylkelshtein S., Kharvy Ch., Loton T. Stratehiia proryva: Per. s anhl. O.V. Repetskoi. K.: Companion Groups, 2007. 336 s.
10. Surmyu Yu. P. Teoriia system y systemnyj analiz : ucheb. posobyе. Kyev : MAUP, 2003. 368 s
11. Ivanov Yu.B., Tyshchenko O.M., Chechetova-Terashvili T.M., Revenko O.V. Stratehiia pidpriemstva: pidruchnyk. Kharkiv: VD «INZhEK», 2009. 560 s.
12. Shershnova Z.Ie. Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk Kyiv: KNEU, 2004. 699 s.
13. Domozhylkyna Zh.V., Makarova A.S. Myssyia predpriatyia: znachenye y metodolohyia razrobotky. *Naukovi pratsi Pivdennoho filialu Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy «Krymskyi ahrotekhnolohichni universytet»: Ekonomichni nauky*. 2012. Vypusk 141. S. 144-152.
14. Stoliarenko O.O. Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2011. Vypusk 21. № 18. S. 266-272.
15. Skliar I.D., Boronos V.M. Proektne finansuvannia: konspekt lektsii. Sumy: SumDU, 2008. 77 s.
16. Hudz O.I., Musiiovska O.B. Metodychni pidkhid do obgruntuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2018. Vyp. 18. S. 346-352.

Надійшла до редакції 10.07.2024