

УДК 65.01

**Козлова І.М.**

викладач кафедри менеджменту, логістики та економіки,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Костіна О.М.**

викладач кафедри менеджменту, логістики та економіки,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

### **ЧИННИКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті наголошується на необхідності ретельного вивчення впливу чинників внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства, зазначено, що у відповідності із системним підходом до управління, підприємство, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в своєму складі певних чинників, які і являють собою його внутрішнє середовище. Досліджено теоретичні аспекти щодо визначення сутності внутрішнього середовища підприємства, що дозволило виокремити основні його характеристики з точки зору сучасних поглядів науковців, а також проведено аналіз підходів різних авторів до розгляду складових внутрішнього середовища підприємства. Виділено основні підсистеми внутрішнього середовища підприємства та їх найважливіші чинники з урахуванням системного підходу. Стверджується, що істотність впливу внутрішніх чинників підприємства визначається їхніми взаємовідносинами, впорядкованістю та ефективністю використання, взаємозв'язок цих складових є обопільним і достатньо складним.*

*Ключові слова:* внутрішнє середовище, чинники внутрішнього середовища, підприємство, системний підхід, підсистема, стратегічний розвиток.

## ФАКТОРИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Козлова И.Н., Костина О.Н.

*В статье подчеркивается необходимость тщательного изучения влияния факторов внутренней среды стратегического развития предприятия, отмечено, что в соответствии с системным подходом к управлению, предприятие, как открытая система, функционирует и развивается благодаря наличию в нем определенных составляющих, которые и представляют собой его внутреннюю среду. Исследованы теоретические аспекты относительно определения сущности внутренней среды предприятия, что позволило выделить основные его характеристики с точки зрения современных взглядов ученых и проведен анализ подходов различных авторов к рассмотрению составляющих внутренней среды предприятия. Выделены основные подсистемы внутренней среды предприятия и их важнейшие факторы с учетом системного подхода. Утверждается, что значение внутренних факторов предприятия определяется их взаимоотношениями, упорядоченностью и эффективностью использования, взаимосвязь этих составляющих является обоюдной и достаточно сложной.*

*Ключевые слова:* внутренняя среда, факторы внутренней среды, предприятие, системный подход, подсистема, стратегическое развитие.

## FACTORS OF INTERNAL ENVIRONMENT STRATEGICAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Kozlova Inna, Kostina Olha

*In the article it is noted that under the current dynamic development of the market and the functioning of Ukrainian enterprises under uncertainty, the activity of managers should be aimed at optimization and development of the internal environment of the enterprise in order to ensure competitiveness and achieve maximum results of its activities. The urgency of the research is due to the need for a thorough study of the main components of the internal environment of the enterprise with a view to identifying strategic benchmarks for the sustainable development of any enterprise. The purpose of the article is to study theoretical aspects in determining the essence of the internal environment of the strategic development of the enterprise and determine the most influential factors. It is noted that in accordance with the system approach to management, an enterprise, as an open system, functions and develops due to the presence in its structure of certain elements, which represent its internal environment. Research and analysis of author's approaches to the essence of the internal environment of the enterprise allowed to distinguish its main characteristics. It was also considered what factors affect the functioning of the enterprise, since in the economic literature there are different approaches to the structuring of the internal environment of the enterprise. In general, it was found that the internal environment of the enterprise is considered as in a static state, with the separation of the main factors (elements) and structure, and in the dynamic development, studying the totality of processes within the enterprise itself. The analysis of approaches of different authors to the consideration of components of the internal environment of the enterprise is carried out. The main subsystems of the internal environment of the enterprise are highlighted and their main factors taking into account the system approach. It is argued that the significance of the influence of internal factors of an enterprise is determined by their relationship, orderliness and efficiency of use.*

*Keywords:* internal environment, factors of the internal environment, enterprise, system approach, subsystem.

**Постановка проблеми.** При сучасному динамічному розвитку ринку та функціонуванні українських підприємств в умовах невизначеності діяльність менеджерів повинна бути спрямована на оптимізацію та розвиток внутрішнього середовища підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності в умовах мінливості зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, пов'язані з вивченням сутності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його основних складових здійснювали як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме Л. Довгань, М. Саєнко, В. Дикань, Г. Кіндрацька, В. Пономаренко, З. Шершньова, О. Віханський, І. Ансофф, М. Мескон та ін. Аналіз праць цих авторів показав відсутність єдиної точки зору щодо сутності внутрішнього середовища та визначення впливу найголовніших чинників внутрішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів щодо визначення сутності внутрішнього середовища підприємства та визначення найвпливовіших його чинників.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний розвиток підприємства виконує особливу роль у процесі

управління підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність на певному ринку, компенсуючи зміни умов зовнішнього середовища. Саме тому для ефективного здійснення своєї діяльності сучасним підприємствам необхідно ретельно вивчати вплив чинників внутрішнього середовища і більш раціонально використовувати ресурси самого підприємства, своєчасно здійснювати необхідні організаційні зміни з урахуванням постійного впливу зовнішнього середовища, а також впроваджувати новітні інноваційні технології та приймати дійсно інноваційні рішення для зростання конкурентоспроможності підприємства. Слід зазначити, що аналіз внутрішнього середовища відбувається з огляду на специфіку діяльності самого підприємства, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

З позицій системного підходу в теорії та практиці менеджменту [1; 2] кожне підприємство (організація) є відкритою економічною системою, має відмінні особливості, а також функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Саме ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище.

Кожна дія всіх підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення. В. Дикань [3] зазначає, що внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може створювати певні проблеми і навіть привести до ліквідації підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідних умов для функціонування підприємства.

Умови і сили, які існують всередині підприємства, називаються факторами внутрішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища зображують так звану «внутрішню» ситуацію на підприємстві яка включає різні внутрішні складові, такі як ресурси, персонал, структура управління, корпоративна культура та ін.

Аналіз економічної літератури [3-9] дозволив встановити, що серед вітчизняних та зарубіжних вчених немає єдиної думки щодо трактування поняття «внутрішнє середовище підприємства», тому доцільно проаналізувати деякі визначення цього поняття (табл. 1).

Таким чином, деякі автори [6] при визначенні сутності внутрішнього середовища роблять акцент на ситуаційній складовій і залежності внутрішнього середовища від зовнішнього [5], інші [7] – на процесному аспекті, в [8] використовується системний підхід, в визначенні О. Віханського [4] не міститься підходу до структуризації самих складових внутрішнього середовища, а В. Дикань [3] розглядає сутність внутрішнього середовища з позиції стратегічного управління.

Дослідження та аналіз сутності внутрішнього середовища підприємства дозволяє також виокремити основні його характеристики з точки зору сучасних поглядів науковців (рис. 1).

З огляду на вищезазначене пропонуємо розглядати внутрішнє середовище підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних чинників, складових і підсистем, що формується всередині будь-якого підприємства, безпосередньо впливає на його діяльність та є об'єктом управлінських рішень.

Визначивши сутність внутрішнього середовища підприємства доцільно розглянути які саме чинники впливають на його функціонування, адже кожен автор по різному виділяє ці важливі складові внутрішнього

Таблиця 1. Теоретичні підходи щодо визначення поняття «внутрішнє середовище підприємства»

Автор(и)	Визначення поняття
О. Віханський [4, с. 26]	Та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації
В. Гринчуцький [5, с. 19]	Формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем ... складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва і управління тощо
В. Дикань [3, с.147]	Сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [6, с. 60]	Ситуаційні фактори всередині організації
Оберемчук В.Ф. [7, с. 43]	Внутрішні фактори підприємства, що визначають процес його діяльності
М. Саєнко [8, с. 79]	Підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.
В. Ковальов [9, с. 376]	Сукупність агентів, що діють всередині підприємства, і їх відносин, що виникли в процесі фінансово-господарської діяльності.

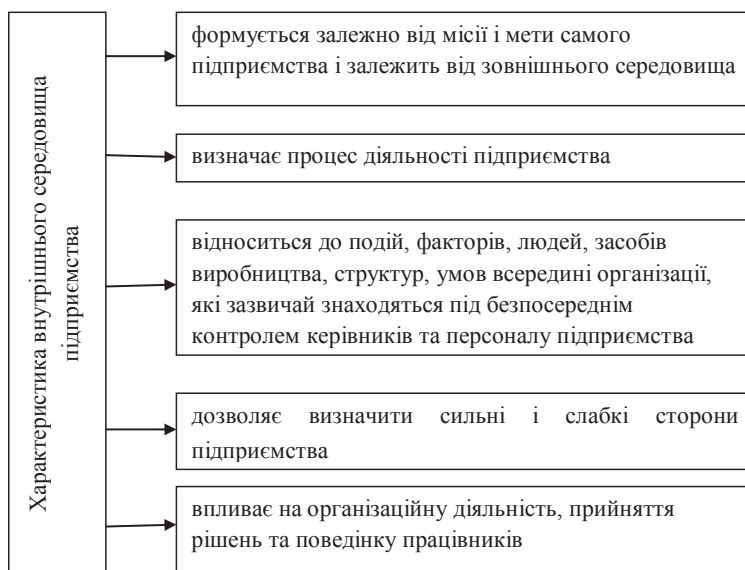


Рис. 1. Сучасні погляди щодо характеристики внутрішнього середовища підприємства

Джерело: авторська розробка

середовища, які забезпечать його ефективне функціонування та розвиток.

За визначенням відомих американських вчених М. Мескона, М. Альберета і Ф. Хедоурі [6, с. 60] основними змінними внутрішнього середовища організації (підприємства) є цілі, структура, завдання, технологія та люди. Цей підхід є дуже відомим в теорії менеджменту, тому вважаємо за необхідне більш детально розглянути кожну змінну.

Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи), тобто те, заради чого створювалася організація. Цілі визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється керівництвом з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Для забезпечення досягнення цілей підприємства необхідно відповідним чином координувати діяльність усіх його елементів (структурних підрозділів, окремих людей). Таким чином, саме з огляду на поставлені цілі підприємство вибудовує свою структуру.

Структура підприємства – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Структура має у своїй основі горизонтальний та вертикальний розподіл праці, у відповідності до якого визначаються завдання для кожного структурного підрозділу та конкретного виконавця виробничого процесу.

В свою чергу завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом в заздалегідь обумовлені терміни [6, с. 62]. З технічної точки зору, завдання пропонуються не працівнику, а його посаді. На основі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.

Технологія – це взаємозв'язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях. Це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації, людей) у вихідні (продукти, вироби, послуги). Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість.

Люди (персонал) виступають найбільш непередбачуваною складовою внутрішнього середовища, оскільки кожній людині притаманні індивідуальні властивості, що лежать в основі її організаційної поведінки. Кожна людина характеризується власними здібностями, потребами, можливостями, мотивацією поведінки, цінностями, належністю до неформальних груп, ставленням до виконуваних задач, керівництва, оточуючого середовища тощо. Необхідно зазначити, що розуміння і успішне управління людською змінною є найбільш складною складовою всього процесу управління.

Іншими авторами [1] стверджується, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених

цілей у конкурентному оточенні. Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, автори зазначають, що основними її елементами є мета організації, організаційна структура, система технологій, кадровий склад і організаційна культура. Також акцентується увага на тому, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непротим.

Схожа думка висловлюється в [10, с. 72], де автори наголошують на тому, що саме менеджмент формує та змінює внутрішнє середовище організації, що являє собою органічне сполучення таких елементів, як:

- культура (мається на увазі система загальних базових цінностей, переконань, негласних угод та ін.);
- структура організації (сформоване виділення окремих підрозділів і їх взаємозв'язок);
- технологія (технічні засоби і способи їхнього використання та комбінування);
- кадри (вважаються основою будь-якої організації, бо саме кадри створюють продукцію організації, формують її культуру та внутрішній клімат);
- внутрішньоорганізаційні процеси (прийняття рішень, координація, комунікаційні процеси в організації).

В. Пономаренко [11, с. 130] об'єктами стратегічного управління на рівні підприємства вважає його власні ресурси: фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні. Кожний з перерахованих об'єктів має свою специфіку розвитку, і тільки спільний їхній розгляд дозволяє встановити ті синергетичні властивості, які необхідно враховувати при стратегічному управлінні.

О. Віханський [4, с. 26] в свою чергу стверджує, що внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, злиття яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє організація.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як – взаємодія менеджерів і робітників, наймання, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка відносин між працівниками тощо.

Організаційний зріз містить у собі комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування. У виробничий зріз входить виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища складається із таких аспектів діяльності, які пов'язані з реалізацією продукції: це стратегія продукту, стратегія ціноутворення, стратегія просування продукту на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Зокрема це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей і т. ін.

До того ж автор [4] додає, що внутрішнє середовище як би цілком пронизується організаційною культурою, яка так само, як і перераховані вище зрізи, повинна піддаватися самому серйозному вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища в такій же мірі, як погрози і можливості, визначають умови успішного існування підприємства. Тому, на думку вчених-економістів [4], стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища повинно виявляти, які сильні і слабкі сторони мають окремі складові підприємства й підприємство в цілому.

У загальному вигляді внутрішнє середовище підприємства автори [9, с. 376] представляють як сукупність п'яти груп факторів, а саме: конкурентна позиція підприємства, принципи діяльності, ресурси і їх використання, маркетингова стратегія і політика, фінансовий менеджмент. Цілком погоджуємось із ствердженням авторів [9], що кожна група факторів включає десятки конкретних факторів і їхня комбінація індивідуальна для кожного підприємства і залежить як від особливостей продукції, що виробляється, а також величини підприємства і зовнішніх умов його функціонування. Значимість окремих факторів теж розрізняється для різних підприємств.

Слід зазначити, що внутрішні чинники формуються саме підприємством і в першу чергу його керівництвом. При аналізі слід пам'ятати, що деякі з цих факторів (наприклад, структура балансу, вибір цінової і збутової політики, управління активами компанії) перебувають цілком і повністю в компетенції керівництва і фахівців відповідних служб. Однак в окремих випадках не можна не враховувати і роль трудового колективу. Наприклад, дії трудового колективу можуть стати загрозою нормальному функціонуванню підприємства в поточному періоді і знизити інвестиційну привабливість підприємства в перспективі.

В. Гринчуцький [5] характеризує фактори внутрішнього середовища як загальні поняття, не виокремлюючи конкретні елементи. Наприклад він наводить такі фактори, як:

- виробничо-технічні (включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції);

- соціальні (передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств);

- економічні фактори (вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства та ін.);

- інформаційні фактори впливу (на думку вченого саме вони забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством);

- маркетинг (передбачає забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту);

- організація управління (від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними

процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту).

Значно розширений перелік елементів внутрішнього середовища підприємства подається в [12, с. 19]. Основними чинниками внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на вибір стратегії, автори вважають: місію підприємства; конкурентні переваги; особливості ведення бізнесу; особливості технологічних процесів; основні властивості продукції;

- організаційну структуру та організаційна культура підприємства;

- якість персоналу; потенціал підприємства та ресурсні можливості.

Погоджуємось з думкою авторів [1; 8], які з огляду на те, що підприємство є складною системою виділяють наступні підсистеми його внутрішнього середовища: виробництво, конкурентоспроможність і збут продукції, маркетинг, фінанси, трудовий потенціал, система управління, інноваційна діяльність, імідж, соціальна ефективність та ін.

Узагальнюючи вищезазначене можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства в економічній літературі розглядається як в статичному стані, виділяючи склад основних чинників (елементів) і структуру, так і в динамічному розвитку, вивчаючи сукупність процесів всередині організації. Внутрішнє середовище включає всі основні елементи і підсистеми, які забезпечують процес виробництва товарів і послуг; процес управління, який складається з розробки і реалізації управлінських рішень, а також економічні, соціальні та інші процеси, що протікають в організації.

Таким чином, наведений аналіз літературних джерел дозволив розглянути різні уявлення вітчизняних і зарубіжних науковців щодо визначення основних чинників, які впливають на стратегічний розвиток підприємства. Кожний із представників навів доцільні складові внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства і кожен підхід має право на існування. Але необхідно зазначити, що розглянуті складові загалом є індивідуальними для кожного підприємства і не функціонують відокремлено, адже на чинники внутрішнього середовища впливають ще і зовнішні фактори.

З урахуванням системного підходу, враховуючи висновки згаданих вище авторів та результати власних досліджень вважаємо за доцільне виділити наступні підсистеми внутрішнього середовища підприємства: кадрову, організаційно-управлінську, виробничу, фінансову, маркетингову, інформаційну, інноваційну (табл. 2). Кожна підсистема, в свою чергу, містить в собі найвпливовіші чинники, моніторинг яких необхідно здійснювати постійно для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, підводячи підсумки дослідження варто зазначити, що внутрішнє середовище підприємств характеризується значною кількістю складових, які впливають на стратегічний розвиток підприємства, до того ж вплив перелічених чинників на діяльність вітчизняних промислових підприємств постійно змінюється. Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних мінливих умовах, досягнення встановлених цілей, створення

Таблиця 2. Групування складових внутрішнього середовища підприємства

Підсистема внутрішнього середовища	Найважливіші чинники
Кадрова	кваліфікація персоналу, досвід, стимулювання персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці персоналу, потенціал працівників, підвищення кваліфікації, організація праці
Організаційно-управлінська	організаційна структура, керівний склад підприємства, ієрархія підпорядкування, організація системи комунікацій, організаційна культура, організаційний клімат
Виробнича	структура виробництва, технології, розміри і потужності виробництва, інтенсивність виробництва, постачання виробництва, організація виробництва, умови праці, ефективність виробництва
Фінансова	джерела фінансування підприємства, наявність грошових коштів у підприємства, забезпечення прибутковості, підтримка ліквідності, управління фінансами
Маркетингова	просування продукту (послуги) підприємства на ринок, ринки збуту, стратегія ціноутворення, реклама, конкурентна стратегія, результати дослідження ринку
Інформаційна	організація збору, обробки та контролю інформації; кількість і якість інформації, що надходить; організація використання інформації; інформаційне та програмне забезпечення
Інноваційна	інноваційні проекти, можливості для нововведень, результати розробок нових технологій, результати розробок нового продукту, результати розробок щодо удосконалення організації виробництва та праці

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1; 8; 12]

конкурентних переваг підприємства керівники повинні постійно аналізувати внутрішнє середовище, своєчасно виявляти і оцінювати зміни внутрішніх чинників та приймати необхідні управлінські рішення щодо пристосування до зовнішнього

оточення та з урахуванням специфіки розвитку економіки. У подальших дослідженнях вважаємо за доцільне виявити більше детальний вплив складових підсистем внутрішнього середовища підприємства на розвиток підприємства.

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
4. Выханский О. С. Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарики, 1998. 296 с.
5. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Л.И. Евенко. Москва : Дело, 2004. 481 с.
7. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 128 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
9. Ковалев В.В., О.П. Волкова. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. Москва : ООО «Велби», 2002. 424 с.
10. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручник. Харків : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. 456 с.
11. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємств : навчальний посібник. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.
12. Мостенська Т.Л. та ін. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.

1. Dovhan L.Ye., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. (2011). Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk [Strategic management : tutorial]. Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
2. Shershnyova Z.Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk [Strategic management : textbook]. Kyiv : KNEU. [in Ukrainian].
3. Dykan V.L. ta in. (2013). Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk [Strategic management : tutorial]. Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
4. Vykhanskyi O.S. (1998). Stratehycheskoe upravlenye : uchebnyk [Strategic Management : textbook]. Moskva : Hardaryka. [in Russian].
5. Hrynychutskyi V.I., Karapetian E.T., Pohrishchuk B.V. (2012). Ekonomika pidpryemstva : navchalnyi posibnyk [Enterprise economy : tutorial]. Kyiv : Vydavnytstvo «Tsentр navchalnoi literatury». [in Ukrainian].
6. Meskon M., Albert M., Khedoury F. (2004). Osnovy menedzhmenta / per. s anhl. L.Y. Evenko [Fundamentals of Management]. Moskva : Delo. [in Russian].
7. Oberemchuk V.F. (2000). Stratehiia pidpryemstva : korotkyi kurs lektsii [Strategy of the enterprise : short course of lectures]. Kyiv : MAUP. [in Ukrainian].
8. Saienko M.H. (2006). Stratehiia pidpryemstva: pidruchnyk [Enterprise strategy : tutorial]. Ternopil : Ekonomichna dumka. [in Ukrainian].
9. Kovalev V.V., Volkova O.P. (2002). Analyz khoziaistvennoi deiatelnosti predpryatiya : uchebnyk [Analysis of the economic activity of the enterprise : textbook]. Moskva : ООО «Velby». [in Russian].

10. Pylypenko A.A., Pylypenko S.M., Otenko I.P. (2005). *Menedzhment: pidruchnyk [Management: textbook]. Kharkiv : Vydavnychi Dim INZhEK. [in Ukrainian].*
11. Ponomarenko V.S., Pushkar O.I., Trydid O.M. (2002). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstv : navchalnyi posibnyk [Strategic management of enterprise development : a manual]. Kharkiv : Vyd. KhDEU. [in Ukrainian].*
12. Mostenska T.L. ta in. (2012). *Stratehichnyi analiz vynorobnykh pidpryemstv: oriientyry ta konkurentna pozytsiia : monohrafiia [Strategic analysis of winemaking enterprises: benchmarks and competitive position : monograph]. Kyiv : Kondor-Vydavnytstvo. [in Ukrainian].*

E-mail: yourola@gmail.com