

Яценко О. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0000-0002-6404-1894

e-mail: alleksan74@ukr.net

Яценко В. М., доктор економічних наук, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7621-1179

e-mail: jacenkovm@bigmir.net

Яценко В. О., студент 3 курсу Чеського агротехнічного університету, м. Прага, Чеська Республіка

ORCID ID: 0000-0001-7761-6952

e-mail: volodymyryatsenko99@gmail.com

Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів

Анотація. У статті розкрито сучасні особливості стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств із врахуванням змін у світовому середовищі. Розглядається сутність стратегічного менеджменту на підприємстві, досліджуються підходи різних науковців щодо цієї проблеми, аналізується його структурні особливості.

У статті висвітлені інструменти стратегічного менеджменту підприємства, які стають в умовах невизначеності зовнішнього середовища чи не єдиними технологіями ефективної діяльності, забезпечують стійку конкурентну перевагу, дозволяють завоювати та утримувати провідні позиції на ринках збуту. Також в роботі наведені основні етапи стратегічного менеджменту на підприємстві, послідовне та систематичне виконання яких, може привести до ефективної діяльності на ринку.

Важливим питанням дослідження стратегічного менеджменту є висунення та обґрунтування рекомендацій, що спрямовані на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; стратегія; менеджмент; критерії ефективності; збалансований розвиток підприємства.

Yatsenko Oleksandr, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Accounting and Auditing, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Yatsenko Volodymyr, Doctor of Economics, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Affairs, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Yatsenko Volodymyr, Student of Czech Life science university, Prague, Czech Republic

Features of Strategic Management of the Interprise in the Paradigm of Modern Challenges

Annotation. Introduction. Strategic management is able to ensure the effective functioning of the enterprise in the external environment, which is constantly and unpredictably changing and is an important management technology. In these conditions, the quality of enterprise management begins to play a major and decisive role not only in achieving the goals, but also in the survival of the enterprise in conditions of fierce competition.

Purpose. The purpose of the article is to theoretically substantiate and systematize the features of strategic management of the enterprise in the context of global influences.

Results. Thus, strategic management is a special technology in the management of the enterprise in today's unstable conditions and many other factors that have a significant impact on the enterprise as a whole.

Strategic management has a positive effect on ensuring long-term increase in the value of the business, the achieving the main goal of business development. In this regard, even during the crisis, which covered both the production and financial spheres, it is extremely important to find additional reserves of innovation of the enterprise, to find new ways of technical and technological modernization to increase competitiveness in domestic and global markets.

Conclusions. Summarizing the above, we note that the main advantage of strategic management is to minimize the negative consequences of the uncertainty of the future. Also, when using strategic management, the company focuses on the study of external factors, to change which must be adapted quickly enough. Due to the study of the external environment and forecasting the behavior of the enterprise in different conditions, an appropriate basis for strategic and practical decisions is formed. With the application of strategic management, the company becomes more manageable by comparing the results with strategic plans.

Keywords: strategic management; strategy; management; efficiency criteria; balanced enterprise development.

JEL Classification: L26; M11; M21; M38.

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент здатний забезпечити ефективне функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, що постійно і непередбачувано змінюється і є важливою управлінською технологією. В цих умовах якість менеджменту підприємства починає відігравати головну і вирішальну роль не тільки в досягненні поставлених цілей, а й саме у виживанні підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Для досягнення конкурентних переваг на підприємстві необхідно забезпечити виробництво такого асортименту продукції, який користується попитом у споживачів, має, на відміну від основних конкурентів, підвищені, модифіковані якості та привабливу ціну. З одного боку, зазначене вимагає залучення новітніх досягнень науки та техніки, інновацій, впровадження ефективних систем управління якістю, а з іншого боку, висуває підвищені вимоги до якості менеджменту, адже для проведення результативної економічної, фінансової та маркетингової політики необхідне таке управління, яке гнучко реагує на безперервні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та співвідношенні сил у конкурентній боротьбі. Стратегічний менеджмент покликаний розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Висвітленню проблем формування системи стратегічного менеджменту підприємства присвячено наукові праці Р. Хорварта, Р. Коха, О. С. Виханського, Г. І. Кіндрацької, В. М. Кобелева, В. О. Козловського, Д. Шендела, К. Хаггена, Дж. Хиггинса, Дж. Пирса, Р. Робинсона. Дослідженням самого поняття «стратегії» займалися такі закордонні вчені як М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд. Проте вони не повною мірою відображають комплексний розгляд особливостей стратегічного менеджменту підприємства в умовах світових економічних криз.

Формування цілей дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація особливостей стратегічного менеджменту підприємства в умовах глобальних впливів.

Виклад основного матеріалу дослідження. При використанні стратегічного менеджменту зростає значення інтелектомістких використовуваних технологій – і в управлінні, і у виробництві. На даний час у світовому товарообігу значно зросла частка купівлі-продажу ліцензій на використання патентів і ноу-хау, цей напрям стає невіддільним фактором боротьби за конкурентну перевагу. Перемагає та завойовує ринок більш конкурентоспроможна продукція, що викликає більший купівельний попит.

На передових підприємствах створюються служби, завдання яких забезпечити планування та

виробництво продукції і послуг, які випереджають або не поступаються за технічним рівнем і споживчим попитом конкурентам. Ця робота повинна мати системний характер, тобто на підприємстві повинна проводитися ефективна організація всього інноваційного ланцюжка від генерування ідеї до її впровадження у виробництво і збут.

Наведемо основні характерні особливості стратегічного менеджменту, необхідні для ефективного управління організацією в сучасних умовах.

1. Для того, щоб підприємство було успішним, його діяльність має бути цілеспрямованою, тобто мати стратегію, яка визначає функціонування системи управління цього підприємства.

2. Ефективність діяльності підприємства визначається ступенем досягнення ним стратегічних цілей.

3. Стратегія може переглядатися при настанні істотних змін у зовнішньому середовищі або в ході реалізації стратегічних планів.

4. Для завоювання й утримання лідерства, стратегія повинна бути унікальною.

Останнє пояснюється тим, що, використовуючи тільки стандартні технології управління, можна сподіватися лише на повтор результатів, які вже досягнуті лідером. Для завоювання й утримання лідерства необхідна унікальна стратегія, яка містить те, чого немає у конкурентів, що дозволяє виробляти більш конкурентоспроможну продукцію або надавати більш бажані для споживача послуги.

Щоб визначити успішну поведінку підприємства на ринку треба визначити, що таке стратегія і стратегічний менеджмент, без яких професійне управління є неможливим. Наведемо трактування понять стратегії та стратегічного менеджменту провідними вченими-економістами, які входять в єдину систему визначень науки управління.

Р. Кох, формулюючи правила розробки успішної стратегії підприємства, в першому ж з них говорить: «Ви повинні відрізнятись від конкурентів і бути в змозі робити те, що вони не можуть робити або не можуть робити так само добре». І далі пояснює: «Це вимагає вибірковості, а також ретельної уваги не тільки до позицій, які ви займаєте на ринку, але також до навичок, які сприяють успіху» [1].

Відмінність стратегічного менеджменту від менеджменту, на думку О. С. Виханського, в перенесенні «центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни що в ньому відбуваються». Тобто при стратегічному управлінні основний акцент в діяльності вищого керівництва підприємства зміщується з управління «всередині» підприємства на управління «поза» підприємством [2].

Д. Шендел і К. Хагген визначили стратегічний менеджмент як «процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що складається в

реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам». Близьке визначення стратегічного менеджменту, також додає основне значення управління «поза» організації, ми знаходимо у Дж. Хігінса: «Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» [3].

Зміщення акцентів в управлінні у бік організації взаємодії з зовнішнім середовищем пояснюється, перш за все, такими що відбулися в ній змінами, як підвищення її впливу на ефективність діяльності сучасної організації, збільшення швидкості змін, що відбуваються в ній, глобалізація конкуренції.

Водночас Дж. Пірс і Р. Робінсон при визначенні стратегічного менеджменту не розмежовують поняття між управлінням «поза» і «всередині» організації, розуміючи його як «набір рішень і дій з формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» [4].

Довгий час під стратегією розумілося управління ресурсами. Цей підхід зародився ще в 30-ті рр. ХХ ст. в США.

Альфред Дюпон Чандлер молодший, визнаний піонером стратегічного планування, під стратегією розумів «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [5]. Дане визначення на сьогодні вважається класичним.

Ігор Ансофф дав більш широке визначення стратегії: «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності». Однак у своїх працях він уточнював, що існує чотири різні групі стратегії:

- правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні та майбутньому;
- орієнтири й завдання;
- правила, за якими формується взаємодія компанії з її зовнішнім середовищем;
- продуктово-ринкова стратегія компанії, або стратегія бізнесу;

- правила, що визначають відносини і процедури усередині організації, – організаційна концепція;
- правила організації поточної діяльності в компанії – основні.

Оскільки даний підхід до стратегії вважається занадто загальним, І. Ансофф доповнив його допоміжними поняттями – завдання й орієнтири (цілі), стратегія бізнесу, організаційна концепція, оперативні заходи. Також він підкреслював, що стратегії, як правило, не формулюються чітко та явно, а існують як ідеї, які не підлягають оприлюдненню, або розмите уявлення про спільну мету фірми. Однак, не всі згодні з цією позицією, вважаючи, що стратегії повинні бути відкритими й чітко сформульованими [6].

М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедуорі трактують термін «стратегія як детальний, всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей... А стратегічне планування, як набір дій і рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей» [7].

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд розуміють «стратегію як план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей... План управління фірмою охоплює всі основні функції та підрозділи: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки» [8]. На їхню думку, «вдала стратегія та її вміла реалізація – саме ті ознаки досконалого управління, яким варто довіряти» [8].

У складних умовах, коли не існує певних закономірностей і тенденцій в зовнішньому середовищі підприємства, інструменти стратегічного менеджменту стають єдиними технологіями ефективної його діяльності, а саме забезпечення стійкої конкурентної переваги, завоювання та утримання провідних позицій на ринках збуту.

На рис. 1 наведені основні етапи стратегічного менеджменту.

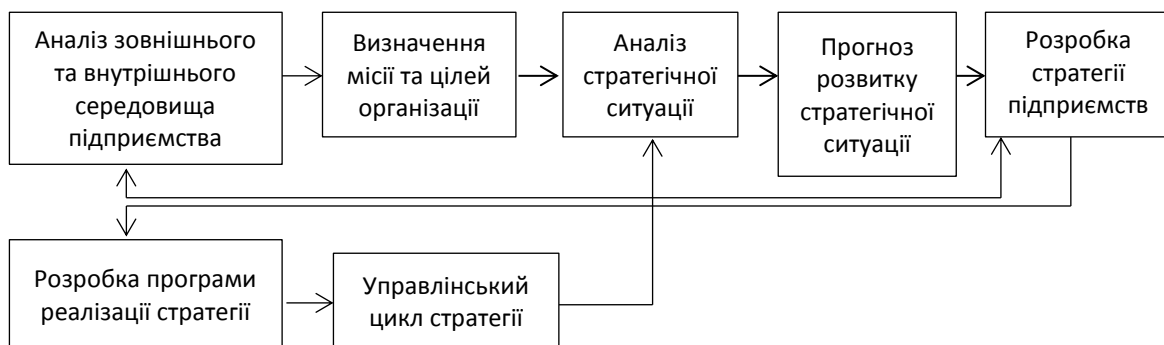


Рисунок 1 – Основні етапи стратегічного управління

Джерело: сформовано авторами

До складу реалізаційного циклу входять такі етапи, як дії з реалізації стратегії, контроль за ходом її реалізації та змін зовнішнього і внутрішнього

середовища, аналіз результатів реалізації стратегії, а при необхідності – коригування прийнятих раніше стратегічних рішень (рис. 2).

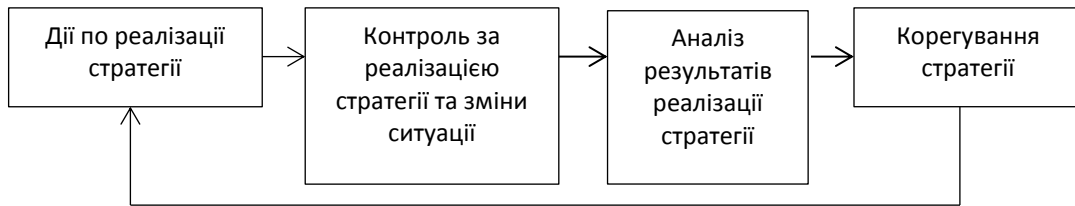


Рисунок 2 – Управлінський цикл реалізації стратегії

Джерело: сформовано авторами

Тільки за умов послідовного та систематичного виконання етапів стратегічного менеджменту на підприємстві, можлива його ефективна діяльність на ринку.

Формою стратегічного менеджменту є піраміда стратегій, яка досить повно описана в науковій літературі. Стратегія показує чітку спрямованість її поведінки дій в його контексті, заснованого на розумінні та прийнятті «правил гри», обумовлених не тільки економічними законами ринку, а й сформованих в економіці країни й на ринках певних товарів. Змістом стратегії є пошук конкурентних переваг, напрямів і способів їх збереження та активного використання з метою утримання або зміцнення ринкової позиції.

Основою стратегічного менеджменту є фундаментальна стратегічна установка, яка визначає основні напрями діяльності та розвитку підприємства. Зміст фундаментальної стратегічної установки, визначає ділову філософію управління підприємства і в кінцевому підсумку, зводиться до забезпечення сталого поступального прогресивного розвитку як системи в цілому, так і її окремих структурних одиниць. У практиці реальної діяльності конкретного підприємства фундаментальна стратегічна установка може передбачати різні пріоритети: максимізація прибутку і капіталізації, збереження або збільшення частки ринку (національному або світовому), завоювання нових ринків, освоєння нових видів продукції. Зрозуміло, що наведений перелік пріоритетів фундаментальної стратегічної установки не обмежується [9].

Визначення пріоритетів фундаментальної стратегічної установки обумовлено дією ряду факторів. Максимізація локалізації стратегічних рішень і відповідних їм видів робіт може здійснюватися за ознакою їх однорідності й місцем реалізації. Критерій максимізації за ознакою однорідності рішень і відповідних їм видів робіт використовується при формуванні функціональних і ресурсних стратегій. Локалізація стратегічних рішень і відповідних їм робіт, однорідних за своїм характером, характеризує рівень спеціалізації функціональної або ресурсної стратегії і її «чистоту» [10].

Кількісно цей критерій може бути представлений у вигляді коефіцієнта локалізації однотипних робіт в стратегії. Коефіцієнт розраховується як відношення витрат на проведення спеціальних видів робіт (що відповідає виду стратегії) до загальної вартості витрат на реалізацію стратегії. Очевидно, що чим ближче величина коефіцієнта локалізації до 1, тим вище рівень локалізації робіт однакового характеру у функціональній або ресурсній стратегіях. При використанні цього критерію в функціональну або ресурсну стратегію включаються ті стратегічні рішення і відповідні їм види робіт, які найбільшою мірою відповідають виду стратегії.

Сучасний етап розвитку економіки вимагає від системи стратегічного менеджменту зміни пріоритетів, їх концентрації на факторах зовнішнього середовища, все вагомішу роль держави й впливу глобалізації світового економічного господарства як об'єктивного економічного процесу. Крім того, як показали наші дослідження, система стратегічного управління повинна бути розглянута з трьох точок зору:

– сприйняття стратегічному менеджменту як алгоритму дій власників і топменеджерів господарюючого суб'єкта в нерозривному зв'язку зі станом і динамікою факторів зовнішнього середовища;

– розвитку взаємовідносин власників, топменеджерів і працівників підприємства в рамках динамічно трансформованої корпоративної культури;

– функціонального підходу, який уточнює функції стратегічного менеджменту бізнесом з урахуванням прояви та зміни основних функцій сучасного управління господарськими системами.

У ході проведених досліджень доведено, що такий методичний підхід до стратегічного менеджменту підприємства дозволить сформулювати організаційно-економічний механізм управління, розробити методи та інструменти в рамках цього механізму, зробивши його максимально гармонійним для використання будь-яким суб'єктом, що господарює. Представимо в загальному вигляді розроблений організаційний механізм стратегічного менеджменту (рис. 3).

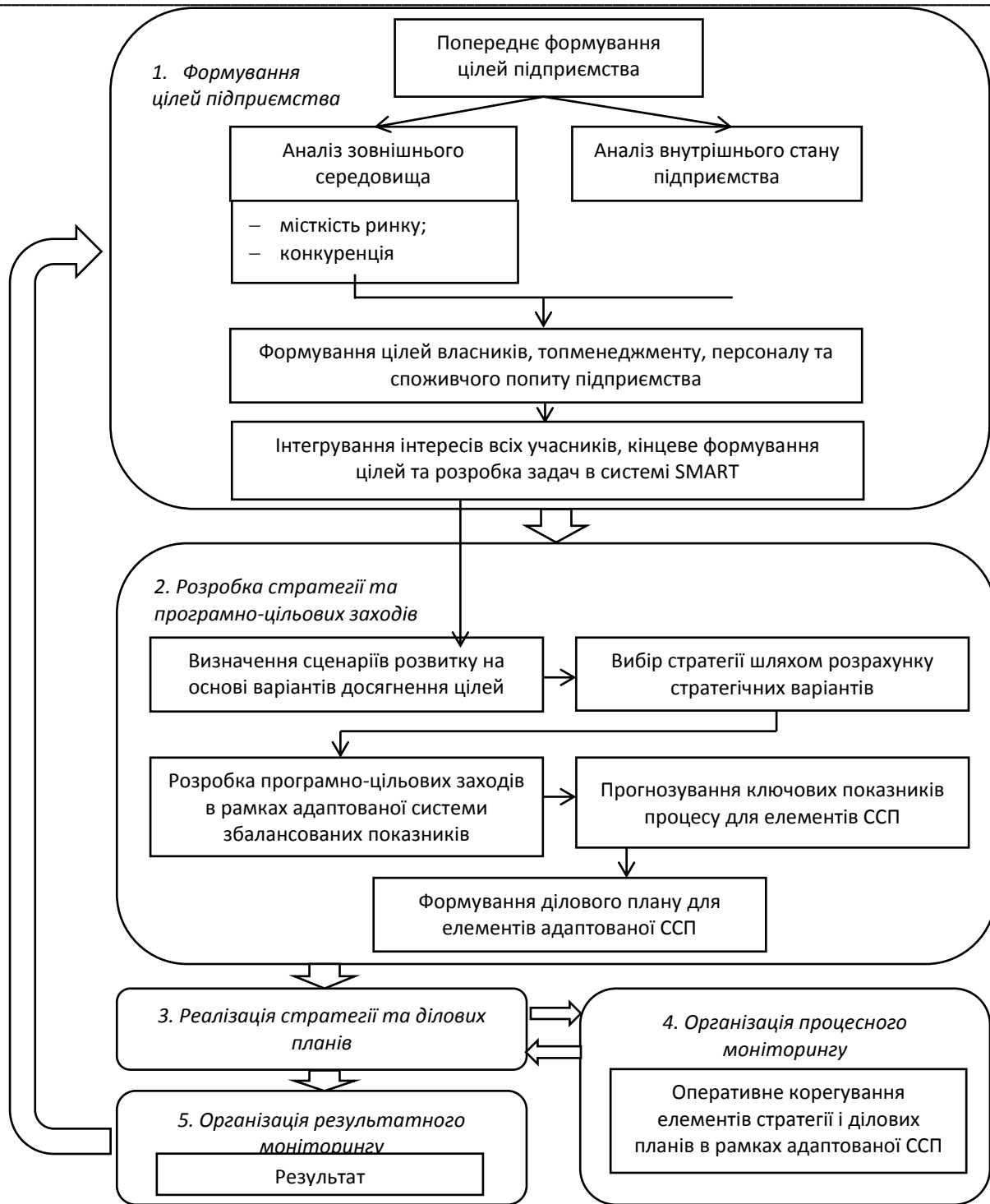


Рисунок 3 – Організаційний механізм стратегічного менеджменту

Джерело: сформовано авторами

Абревіатура SMART вперше була використана в листопаді 1981 р. в США Джорджем Т. Дорану – консультантом і колишнім управителем процесами стратегічного планування в одній з компаній Вашингтона. Він опублікував статтю під назвою «S.M.A.R.T. – спосіб опису управлінських цілей і завдань».

SMART – це абревіатура з перших букв англійських слів:

S = Specific (конкретна),
 M = Measurable (вимірювана),
 A = Achievable (досяжна),
 R = Relevant / Realistic / Results Focused (релевантна / реалістична / орієнтована на результат),
 T = Timely / Trackable (своєчасна / відстежувана) [11].

SMART-цілі можуть бути використані всіма і всюди, без будь-якої підготовки і спеціальних інструментів.

Як показали проведені дослідження, метою компанії у довгостроковій перспективі може бути тільки зростання капіталізації (вартості компанії) та сукупність соціальних цілей, які допомагають позитивно позиціювати суб'єкта, що господарює в споживчій спільноті на довгострокову перспективу.

Після того, як розроблені цілі першого рівня підприємства, слід приступити до формування стратегії розвитку бізнесу. В якості основних критеріїв її вибору виступає комплекс факторів зовнішнього середовища.

Під їх впливом здійснюється вибір типу стратегії, що дозволяє компанії визначити за рахунок яких стратегічних дій та ініціатив будуть досягнуті раніше намічені цілі, а також виконані завдання з розвитку й забезпечення якісного зростання підприємства.

Найбільш значущим чинником є стан і динаміка місткості ринку, на якому працює компанія. Якщо ємність ринку скорочується, то необхідно розглянути можливість виходу на нові ринки або реалізувати стратегію підвищення продуктивності (стратегії спеціалізації або диференціації).

Другим фактором є конкуренція на висхідному ринку. Коли вона загострюється, потрібно визначити яким типом конкурентної переваги володіє підприємство. Якщо ця перевага нецінового типу (лідерство в якості, споживчій цінності та інше), то необхідно проводити стратегію підвищення продуктивності, в іншому випадку вибір схиляється на користь стратегії зростання масштабів бізнесу. Цінова конкурентна перевага дозволяє реалізувати стратегію зростання масштабів бізнесу шляхом цінового

прориву і збільшення частки ринку, займаної підприємством.

Також факторами вибору стратегії є рівень доступності ресурсів і норма прибутку, яку компанія має намір отримати.

Доступ до основних стратегічних ресурсів дозволяє бізнесу нарощувати масштаби виробництва і продажу продукції. При дефіциті ресурсів на перше місце серед стратегій розвитку бізнесу виступають стратегії підвищення продуктивності як базові стратегії, що забезпечують зростання прибутку й підвищення конкурентного статусу.

Якщо підприємство влаштовує поточна норма прибутку (на початку реалізації стратегій зростання масштабів бізнесу вона, як правило, незначна), то воно потребує стратегії зростання масштабів бізнесу. У іншому випадку вибір залишається за стратегіями підвищення продуктивності.

Після вибору стратегії розвитку бізнесу потрібно сформулювати комплекс ділових планів та програмно-цілевих заходів, націлених на ефективну реалізацію цієї стратегії й досягнення поставлених цілей. Окреслювати такі заходи необхідно в рамках запропонованої системи стратегічного управління, тобто адаптованої системи збалансованих показників, яка передбачає проведення заходів в чотирьох основних напрямках діяльності підприємства: продаж і маркетинг, фінанси й фінансовий менеджмент, бізнес-процеси й управління персоналом. В ході цієї роботи, слід розробити комплекс ключових завдань, що стоять перед суб'єктом, який господарює, для надання заходам програмно-цілевого характеру (табл. 1).

Таблиця 1 Ключові показники програмно-цілевих стратегічних заходів

Напрями діяльності підприємства	Стратегічна мета	Ключові показники
Персонал	Підвищення ефективності управління персоналом	Відсоток кваліфікованих фахівців; задоволеність співробітників та інше.
Процеси	Зростання ефективності бізнес-процесів	Результативність розробок; оборотність запасів; час виробничого циклу та інше
Клієнти	Підвищення задоволеності клієнтів	Задоволеність клієнтів; частка на ринку; нові клієнти та інше.
Фінанси	Покращання фінансових результатів	Продажі, прибуток; рівень рентабельності діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами

Висновок. Таким чином, стратегічний менеджмент являє собою особливу технологію в управлінні підприємством в сучасних нестабільних умовах і багатьох інших факторів, які здійснюють значний вплив на підприємство в цілому.

Стратегічний менеджмент позитивно впливає на забезпечення довгострокового підвищення вартості бізнесу, тобто досягнення головної мети розвитку суб'єкта, що господарює. У зв'язку з цим, навіть в період кризи, що охопила і виробничу, і фінансову

сфери, вкрай важливо знаходити додаткові резерви інноваційної діяльності підприємства нові напрями техніко-технологічної модернізації з метою підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному й світовому ринках.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що головною перевагою стратегічного менеджменту є зведення до мінімуму негативних наслідків фактора невизначеності майбутнього. Також, при використанні стратегічного менеджменту підприємство

зосереджується на дослідженні зовнішніх факторів, стратегічних і практичних рішень. В умовах до зміни яких необхідно досить швидко застосування стратегічного менеджменту, пристосуватися. Вивчення зовнішнього середовища і підприємство стає більш керованим, завдяки прогнозування поведінки підприємства в різних порівнянню досягнутих результатів із стратегічними умовах, формується відповідна база для прийняття планами.

Література:

1. Ричард Кох. Стратегия. Издательство : Эксмо. 2007. URL: <https://www.chitalkino.ru/kokh-r/strategiya> (дата звернення: 28.09.2020).
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : Учебник. 3-е изд. М. : Гардарики. 2003. 528 с.
3. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases. 2-nded. Chicago: The Dryden Press, 1983.
4. Пирс И Дж., Р. Робинсон. Стратегический менеджмент. 12-е изд. / пер. с англ. Е. Милютин. и др. : Питер, 2013. 557 с.
5. Chandler A.D. Strategy and Structure : A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание Strategic Management. Питер. 2009.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело. 1997. 704 с.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. 12-е изд. / пер. с англ. М. : 2006. 928 с.
9. Дафт Р. Менеджмент. 9-е изд. / пер. с англ. СПб. : Питер, 2012. 864 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. СПб. : Издательский Дом «Нева». 2016. 244 с.
11. SMART-постановка целей, или как сделать любую задачу выполнимой? URL: <https://www.cybershark.com.ua/smart-postanovka-celej>. (дата звернення: 28.09.2020).

References:

1. Richard, Koh. (2007) *Strategija. Izdatel'stvo : Jeksmo*. Strategy. Publisher: Eksmo. [In Russian].
2. Vihanskij, O. S. & Naumov, A. I. (2003) *Menedzhment : Uchebnik*. Management : Textbook. 3rd ed. M. : Gardariki. 528 p. [In Russian].
3. Higgins, J. M. (1983) *Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases*. 2-nded.-Chicago : The Dryden Press [In English].
4. Pirs, Ii Dzh. & Robinson, R. (2013) *Strategicheskij menedzhment*. Moscow : Peter. 557 p. [In Russian].
5. Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge. Mass. MIT Press [In English].
6. Ansoff, I. (2009) *Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie*. SPb. : Peter. [In Russian].
7. Meskon, M., Al'bert, M. & Hedouri, F. (1997) *Osnovy menedzhmenta*. M. . : Business. 704 p. [In Russian].
8. Tompson, A. A. & Striklend, A. Dzh. (2006) *Strategicheskij menedzhment*. 12th ed., Per. from English. M. 928 p. [In Russian].
9. Daft, R. (2012) *Menedzhment*. SPb. : Peter. 864 p. [In Russian].
10. Kotler, F. (2016) *Marketing ot A do Ja* Per. from English. ed. T.R. Theor. SPb . : Publishing House Neva. 244 p. [In Russian].
11. CyberShark (2020) SMART goal setting, or how to make any task doable? Retrieved from <https://www.cybershark.com.ua/smart-postanovka-celej> [In Russian].

