

УДК 005.21:65.0

К. В. Ор'єва,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ

ОБ'ЄКТНА ОРІЄНТОВАНІСТЬ ПРИКЛАДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

K. Orieva,
candidate of economics, associate professor of management department,
National metallurgical academy of Ukraine, Dnepropetrovsk

OBJECT DIRECTIVITY OF THE APPLIED STRATEGIC MANAGEMENT: ESSENCE AND PROBLEMS OF PROVIDING

Описані базові методологічні аспекти побудови системи стратегічного управління організацією у відповідності до позицій об'єктно-орієнтованої школи стратегії, а саме: цільове призначення стратегічного управління; сутність і наповнення базових процесів стратегічного управління: діагностика організації, прийняття і впровадження стратегічних рішень; інструментарій стратегічного управління; технічна організація процесу стратегічного управління.

Порівняно стратегічну конфігурацію організації на прикладі різних шкіл стратегії. Порівняно цільове призначення підпроцесів прийняття стратегічних рішень в організації. Описані особливості регламентованого планово-періодичного прийняття стратегічних рішень в організаціях. У відповідності до періодичності процесів стратегічного управління має будуватися й система інформування і навчання в межах організації, учасники якої повинні безперервно отримувати інформацію щодо динаміки характеристик зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, які можуть мати вплив на прийняття та імплементацію стратегічних рішень. Виявлені особливості стратегічного інструментарію управління в умовах динамічного бізнес-середовища.

The base methodological construction aspects of the organization strategic management system are described in accordance with positions of the object-oriented strategy school, namely: a purpose of strategic management; essence and filling of strategic management base processes: diagnostics of organization, acceptance and introduction of strategic decisions; tools of strategic management; technical organization of strategic management process.

Organization of strategic configuration on the example of different strategy schools is compared. A subprocesses purpose of strategic decisions acceptance in organization is compared. Features of the regulated plan-periodic acceptance of strategic decisions in organizations are described. In accordance with periodicity of strategic management processes must be built and system of informing and studies within the organization, the participants of that must continuously get information on the dynamics of descriptions of external and internal organization environments, that can have an influence on an acceptance and implementation of strategic decisions. The features of management strategic tools in the conditions of dynamic business-environment are found out.

Ключові слова: організація, методологія стратегічного управління, базові процеси, стратегічна конфігурація, стратегічні рішення, стратегічний інструментарій, унікальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги.

Key words: organization, methodology of strategic management, base processes, strategic configuration, strategic decisions, strategic tools, unique competition strategies, competitive edges.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Організація, в якій прийнято рішення щодо застосування стратегічного управління, повинна мати власну, унікальну концепцію стратегічного управління, що надає можливість розробити унікальну стратегію, яка саме своєю унікальністю буде сприяти виникненню в організації унікальних конкурентних переваг. У цьому сенсі важливим є розуміння необхідності об'єктно-орієнтованого застосування накопиченого досвіду стратегічного управління. Тоб-

то у кожному конкретному випадку конкретної організації слід застосовувати власну інтеграційну модель стратегічного управління, яка фактично буде втіленням симбіозу існуючих підходів і методологій, адаптованого до умов функціонування конкретної організації. Іншими словами, синтез шкіл думок в області стратегічного управління скоріше буде відбуватися не на загальній основі, а на тлі вирішення конкретних проблем, конкретного кола стратегічних завдань конкретного об'єкта управління.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПУБЛІКАЦІЙ**

Така постановка проблеми виокремлює вільне поле для виникнення нової об'єктно-орієнтованої школи стратегії. Підтвердження цього можна знайти в роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких І. Ансофф, І.М. Білецька, А.М. Варава, Т.В. Гавриленко, Н.М. Герасимова, Ю.О. Дідович, І.А. Ігнат'єва, В.С. Катькало, Г.В. Козаченко, О.В. Колісник, К. Корд, Я.В. Лендел, Т.С. Муляр, А.П. Наливайко, В.В. Пастухова, О.А. Ремеслова, О.А. Сизоненко, В.В. Сліпенький, А.А. Томпсон, О.М. Юр'євська, І.М. Ягнюк тощо. На відміну від багатьох існуючих наукових праць, присвячених окремим аспектам адаптування теоретичних напрацювань зі стратегічного управління до умов функціонування конкретної організації, в даній статті автор намагається підійти системно до проблеми забезпечення об'єктної орієнтованості прикладного стратегічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ціллю даної статті є розвиток методологічної бази об'єктно-орієнтованого стратегічного управління організаціями.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Об'єктно-орієнтована школа стратегії, відповідно до предметного поля стратегічного управління, має вирішувати низку базових методологічних аспектів побудови системи стратегічного управління організацією, а саме:

- цільове призначення стратегічного управління;
- сутність і наповнення базових процесів стратегічного управління: діагностика організації, прийняття і впровадження стратегічних рішень;
- інструментарій стратегічного управління;
- технічна організація процесу стратегічного управління.

Цільове призначення стратегічного управління полягає у забезпеченні підтримання життєдіяльності організації та її розвитку у відповідності до встановлених перед організацією цілей. Особливість цільового призначення стратегічного управління по відношенню до інших діючих в межах організації систем управління визначається саме особливостями стратегічних цілей, які відрізняються за своєю природою від інших цілей організації і мають особливе навантаження.

Безпосередня реалізація стратегічного управління здійснюється шляхом виконання його базових процесів: діагностика організації (визначення

її конфігурації), прийняття стратегічних рішень і впровадження стратегічних рішень [1; 2]. Базовою компонентою процесу стратегічного управління є стратегічне рішення. Стратегічне рішення — це вид управлінського рішення, що приймається у процесі стратегічного управління щодо вибору стратегії або її виконання.

Інформаційною основою процесу прийняття стратегічних рішень є діагностика організації, яка полягає в ідентифікації та визначенні факторів, що мають враховуватися у процесі імплементації стратегічних рішень. Найчастіше сукупність таких факторів називають стратегічною конфігурацією організації. Структурне наповнення стратегічної конфігурації цілковито залежить від обраної методології стратегічного управління. Це чітко можна прослідити на прикладі стратегічних шкіл, які по-різному визначають набір ключових факторів впливу на прийняття стратегічних рішень, зокрема:

- школа позиціонування визначає ринкову позицію як головний визначальний фактор стратегічної конфігурації організації;
- школа влади визначає взаємовідносини влади в межах організації і по відношенню до зовнішнього середовища як головний фактор конфігурації організації;
- школа зовнішнього середовища визначає характеристики зовнішнього середовища як головний чинник конфігурації організації;
- школа культури визначає головним чинником конфігурації культуру і систему цінностей організації;
- школа конфігурації визначає структуру організації, схему управлінських взаємодій в межах організації й із зовнішнім середовищем як основні ознаки конфігурації організації.

Однак застосування перелічених підходів шкіл стратегії, які стандартизують набір необхідних для діагностики факторів, буде призводити до стандартизації стратегій, що приймаються, і, таким чином, призведе зрештою до втрати унікальності стратегій й унікальності конкурентних переваг. Унікальність стратегій в першу чергу залежить від пристосованості її до конкретної організації і до конкретних умов саме її діяльності. Тому докладне, всеосяжне вивчення організації та її середовища є необхідною умовою прийняття унікальних стратегій, що надають унікальні конкурентні переваги. І саме тому глибока деталізація процесу діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища організації є однією з ключових вимог до сучасних систем стратегічного управління.

Така постановка, разом із розумінням складності визначення і сприйняття усіх аспектів діяльності організації, визначає ще одну із вимог до су-

часної методології стратегічного управління, а саме: залучення до участі у процесі стратегічного управління взагалі, і у процесі діагностики зокрема, широких кіл працівників організації [3; 4], сукупність знань яких найбільшим чином зможе охарактеризувати стратегічну конфігурацію організації.

Процес прийняття стратегічних рішень, як правило, складається із трьох підпроцесів — генерації альтернатив, оцінки і вибору стратегічних рішень.

Цільове призначення генерації альтернатив полягає у виявленні максимальної кількості стратегічних можливостей організації. Сучасні умови функціонування організацій накладають суперечливі вимоги до процесу генерації альтернатив стратегічних рішень. З одного боку, унікальність стратегій вимагає вільного, творчого, неформалізованого, відірваного від реалій і минулого підходу до генерації альтернатив. З іншого боку, вимога оперативності прийняття стратегічних рішень, яка викликана необхідністю перманентного пристосування до динамічного бізнес-середовища. Вимога пристосованості стратегічних рішень до умов функціонування конкретної організації потребує збільшення використання у сучасній системі стратегічного управління більш формалізованих, таких, що спираються на детальні знання особливостей організації, підходи до генерації альтернатив стратегічних рішень. Саме оперативне діалектичне поєднання творчих неформалізованих підходів із формалізованими докладними знаннями щодо діяльності організації визначає ще одну вимогу до сучасної системи стратегічного управління.

Цільовим призначенням оцінки альтернатив стратегічних рішень є визначення ознак їх співставлення. Оцінка альтернатив стратегічних рішень як і їх генерація здійснюється у поєднанні формалізованих (кількісної і якісної оцінок) та неформалізованих (особисте ставлення, інтуїція тощо) підходів. Важливою ознакою сучасних систем стратегічного управління є поширення застосування нефінансових і не кількісних критеріїв співставлення різних стратегічних рішень [5; 6]. Насамперед це викликано тим, що в нестабільних умовах динамічного бізнес-середовища практично неможливо з достатнім ступенем вірогідності спрогнозувати кількісні показники функціонування організації.

Натомість досить чітко можна встановити поточні якісні характеристики діяльності організації, що сприятимуть досягненню встановлених стратегічних цілей. У науковій літературі такі характеристики називають ключовими факторами успіху в галузі, де функціонує організація. За таких умов сучасна система стратегічного управління має бути пристосована до визначення ключових

факторів успіху в галузі діяльності та до застосування їх у процесі оцінки альтернатив стратегічних рішень.

Вибір стратегічних рішень — це раціонально-емоційний процес визначення такого стратегічного рішення, яке, на думку осіб, що приймають таке рішення, найбільш відповідає поставленим стратегічним цілям і буде сприяти їх досягненню.

Раціональність (розумна обгрунтованість) процесу полягає в тому, що особи, які приймають відповідне рішення, спираються на певні порівняльні характеристики різних альтернатив рішень. Однак раціональність вибору не є абсолютною. На такий вибір впливають ще два фактори: належна кількість інформації та її сприйняття. Раціональний вибір рішення, який здійснює будь-яка особа, може кардинально змінюватися в залежності від обсягу відомих цій особі характеристик рішень. Тобто діє визначений Г. Саймоном ефект обмеженої раціональності. Сприйняття об'єктивних характеристик також у значному ступені впливає на вибір стратегічних рішень. У цьому випадку діють притаманні людині психологічні фактори стереотипної оцінки однієї й той самої інформації, які у своїх роботах визначають Д. Канеман, А. Моргунів, С. Плаус, А. Тверські.

Окрім раціональної інформації суттєвим чином на вибір рішення впливають емоційні фактори, серед яких і психологія людини, що приймає рішення, і стереотипи мислення, і настрої, і мотивація. Емоційні фактори виступають у якості лінзи, що "переломлює" раціональне мислення, не дає йому повністю проявитися і може відвести від об'єктивно досконалого рішення.

У загальному випадку система стратегічного управління повинна сприяти більш раціональному вибору стратегічних рішень і зменшенню впливу на цей процес емоційних факторів. Досягнення цієї мети має здійснюватися завдяки правильній організації процесу вибору стратегічного рішення.

Сучасна концепція стратегічного управління має передбачати безперервність і практичну одночасність виконання усіх базових процесів стратегічного управління (на цьому, зокрема, наполягають прихильники школи навчання, систем управління, що засновані на збалансованій системі показників та інші). Така ситуація спричинена характеристиками середовища організації, а саме:

- підвищена динамічність бізнес-середовища вимагає адекватного оперативного реагування з боку організації;

- підвищена швидкість інформаційних обмінів, яка спричиняє оперативність використання нових можливостей, що відкриваються, вимагає оперативності прийняття рішень щодо вико-

ристання нових можливостей для створення власних конкурентних переваг;

— складність внутрішнього і зовнішнього середовищ організації потребує багато часу на вивчення усіх аспектів функціонування організації, що для оперативного інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень вимагає перманентного вивчення змін поточного стану цих середовищ.

Кожному базовому процесу стратегічного управління відповідає певний інструментарій. Сучасна концепція стратегічного управління має забезпечувати оперативність вибору і зміни стратегічного інструментарію, а також відповідність інструментарію, що використовується, складності і рівню завдань стратегічного управління. Наука презентує широкий набір інструментів стратегічного управління, який на практиці може використовуватися в різних комбінаціях, сполученнях і послідовностях. Конкретні схеми і послідовності застосування інструментарію залежать від системи організації стратегічного управління в межах конкретної організації, включаючи схеми виконання процесу стратегічного управління, кількісний і якісний склад учасників процесу і послідовності залучення цих учасників у різні базові процеси стратегічного управління. Чим ширше спектр інструментарію, який може використовуватися в межах певної системи стратегічного управління, тим більше можливостей "тонкого" настроювання процесу стратегічного управління, пристосування його до конкретних умов функціонування організації, тим більше шансів на прийняття й імплементацію унікальних стратегічних рішень, що створюють унікальні конкурентні переваги.

З позиції сучасного розуміння процесу стратегічного управління учасники процесу мають не тільки знати і володіти сукупністю методів, методик і прийомів вирішення різних завдань стратегічного управління, але й знати і розуміти переваги і недоліки кожного інструмента, знати умови і межі його ефективного застосування. У роботі [7, с. 68—69] зазначається, що "...організації безумовно мають потребу в інструментарії, але у такому інструментарії, що правильно застосовується". При цьому слід розуміти, що не існує універсального інструментарію вирішення стратегічних завдань. Один і той самий інструментарій може по-різному проявлятися у різних умовах функціонування організації. Тому в межах сучасної системи стратегічного управління необхідним є здійснення перманентного аналізу відповідності обраного інструментарію певній стратегічній задачі, окремим умовам функціонування конкретної організації.

Окрім цього система стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища має передбачати наступність і композитність (можливість поєднання) інструментарію, що застосовується на різних етапах стратегічного управління. Слід розуміти, що вибір певного інструментарію діагностики обмежує спектр інструментарію, що можна застосовувати у подальшому на етапі прийняття і навіть імплементації рішень. У поєднанні з необхідністю одночасного виконання базових процесів стратегічного управління наступність і композитність інструментарію передбачають, що сучасна система стратегічного управління має формувати умови для перманентної, одночасної, безперервної адаптації існуючого інструментарію стратегічного управління до змінних умов функціонування організації і створення нового інструментарію для вирішення унікальних стратегічних завдань.

У сукупності щільність процесів стратегічного управління, необхідність оперативного налаштування інструментарію до можливих змін, обмеженість універсальності інструментарію стратегічного управління обумовлюють ще одну вимогу до сучасної системи стратегічного управління, яка полягає в одночасній локалізації стратегічних задач та інструментарію, що використовується для їх розв'язання. Саме в межах локалізації задач можливе відповідне оперативне налаштування інструментарію стратегічного управління.

Така локалізація задач та інструментарію має здійснюватися у горизонтальному і вертикальному напрямках організаційної структури управління. Локалізація задач та інструментарію передбачає встановлення цілей, що відповідають ресурсам та інструментарію, які є доступними відповідному підрозділу організації або функціональному напрямку її діяльності. При цьому горизонтальна інтеграція — це розподіл між рівноправними підрозділами або функціональними напрямками діяльності організації, а вертикальна — між підрозділами і окремими працівниками організації, які пов'язані між собою взаємовідносинами підпорядкованості. Горизонтальна локалізація задач та інструментарію регламентує пов'язане синергетичне сполучення цілей і задач підрозділів, функціональних напрямків або окремих працівників певного рівня ієрархії управління для найбільш якісного досягнення цілей і вирішення задач наступного (верхнього) рівня ієрархії управління. Вертикальна локалізація регламентує послідовність досягнення певних цілей і вирішення певних задач. Визначення методології та методик здійснення горизонтальних і вертикальних локалізацій задач та інструментарію стратегічного управління є однією із сучасних проблем побудови системи стратегічного управління.

Важливою характеристикою системи стратегічного управління є технічність організації процесу. У межах комплексу питань технічної організації процесу стратегічного управління слід визначати перелік учасників процесу стратегічного управління, їх відповідальність і ступінь залучення до різних етапів процесу, час і періодичність здійснення цих етапів, техніко-інформаційну підтримку прийняття стратегічних рішень, організацію взаємодії і комунікацій учасників у процесі стратегічного управління.

Сучасні системи стратегічного управління все більше спираються на розуміння необхідності максимального залучення працівників і власників організації до процесу стратегічного управління [3; 4; 8]. Це зокрема зумовлюється високою складністю задач стратегічного управління, які потребують високого ступеня локалізації задач і спеціалізації інструментарію, а також значною трудомісткістю підтримання перманентного виконання базових процесів стратегічного управління. У загальному випадку ступінь залучення певного учасника у процес стратегічного управління визначається рівнем стратегічних задач, які він вирішує. При цьому окрім збереження відповідності між задачами, що ставляться перед певним учасником, та доступному йому інструментарієм, має підтримуватися відповідність між цими задачами, керованими цим учасником ресурсами і ступенем його відповідальності за рішення, у прийнятті яких він бере участь.

Функціонування системи стратегічного управління в часі повинно мати двоїстий характер — виконуватися безперервно і періодично.

Система стратегічного управління має забезпечувати безперервність у часі виконання усіх базових процесів стратегічного управління. Але виключне покладання тільки не безперервні процеси стратегічного управління може принести негативні результати. Схема безперервного процесу стратегічного управління (навіть за думками авторів цих концепцій [7; 8]) є досить ідеальною моделлю, яка передбачає високий ступінь самосвідомості і самоконтролю учасників процесу, здатність цих учасників до самоспонування і самомотивації при прийнятті та імплементації стратегічних рішень. На практиці ж безконтрольність безперервного і досить хаотичного процесу стратегічного управління може призвести до стабілізації внутрішніх процесів на рівні забезпечення комфортних умов життєдіяльності основних учасників процесу стратегічного управління. Така стабілізація у свою чергу призведе до внутрішньоорганізаційного спротиву змінам, відсутності подальшого розвитку організації, до старіння організації і втрати її життєздатності.

Тому для підтримання безперервності процесу стратегічного управління необхідним є здійснення періодичних регламентованих процесів прийняття стратегічних рішень. Регламентовані процеси повинні виконувати функцію контролю над ефективністю безперервного процесу. Регламентоване планово-періодичне прийняття стратегічних рішень на підприємствах дозволяє виявити певні недоліки існуючих схем стратегічного управління, ознайомити учасників процесів стратегічного управління з новими технологіями прийняття й імплементації стратегічних рішень, оцінити кваліфікацію учасників стратегічного управління, оцінити і переглянути вже прийняті стратегічні рішення і хід їх виконання.

Періодичні процеси прийняття стратегічних рішень, як і безперервні, мають бути локалізованими. Окрім забезпечення стандартної вертикальної і горизонтальної локалізації задач й інструментарію стратегічного управління, по відношенню до періодичного стратегічного управління необхідно забезпечити локалізацію у часі — для кожного рівня ієрархії структури управління, для кожної окремої функції або окремого працівника треба встановлювати індивідуальну періодичність виконання базових процесів стратегічного управління. Емпірично рекомендується виконувати процес стратегічного управління не менше одного разу на рік.

Необхідність перманентного здійснення базових процесів стратегічного управління накладає певні вимоги на систему техніко-інформаційної підтримки прийняття стратегічних рішень і контролю за їх виконанням.

У відповідності до періодичності процесів стратегічного управління має будуватися і система інформування і навчання в межах організації. У частині забезпечення безперервності й одночасності здійснення базових процесів стратегічного управління учасники цих процесів повинні безперервно отримувати інформацію щодо динаміки характеристик зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, які можуть мати вплив на прийняття та імплементацію стратегічних рішень. У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій це забезпечується в межах періодичних, регламентованих процесів. При цьому система стратегічного управління має передбачати не тільки інформування і роз'яснення щодо нових аспектів і техніко-організаційних технологій діяльності організації, а й навчання учасників процесу стратегічного управління новим технологіям прийняття й імплементації стратегічних рішень. Комунікації в межах регламентованих процесів прийняття стратегічних рішень підтримуються в основному зав-

дяки особистим нарадам учасників процесу стратегічного управління. Система організації таких нарад індивідуальна і залежить від широкого спектру факторів таких, як кількість учасників наради, здатність їх працювати разом у командах, здатність учасників генерувати, аналізувати і приймати стратегічні рішення, сприймати і аналізувати інформацію, технічний рівень інформаційного забезпечення в межах організації, можливості організації щодо обробки інформації і технологій підтримки прийняття стратегічних рішень, питання технічного забезпечення проведення нарад в межах організації тощо.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, матеріали, викладені в даній статті, дозволяють зробити ще один крок в процесі наближення теоретичних напрацювань науки стратегічного управління до реалій сучасних організацій, які функціонують в умовах динамічного бізнес-середовища. В даному напрямі автором заплановані подальші дослідження, пов'язані з пошуком шляхів підвищення економічності побудови та підтримання функціонування системи стратегічного управління організацією, що в умовах глобальної кризи вбачається за перспективним та економічно виправданим.

Література:

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: ЦУА, 2004. — 336 с.
2. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.
3. Ліпєц Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку // Проблеми науки. — 2010. — № 6. — С. 55—58.
4. Bates D. L., Dillard J. E. Generating strategic thinking through multi-level teams // Long Range Planning. — 1993. — Vol. 26, No. 5. — P. 103—110.
5. Івлєв В., Попова Т. Balanced Scorecard — альтернативные модели // Банки и технологии. — 2002. — № 4. — С. 35—40.
6. Wongrassamee S., Gardiner P.D., Simmons J. E. L. Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model // Measuring business excellence. — 2003. — Vol. 7, No. 1. — P. 14—29.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.

8. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 416 с.

9. Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И., Зорин Ю.В. Всеобщее управление качеством: учеб. для вузов / Под ред. О.П. Глудкина. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с.

10. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. Б. Пинскер. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.

References:

1. Mischenko, A.P. (2004), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.
2. Petrov, A.N. (2005), *Strategicheskij menedzhment [Strategic management]*, Piter, Saint Petersburg, Russia.
3. Lipiets, Yu.V. (2010), "Implementation of strategic management at enterprises of Ukraine as a progressive direction of their development", *Problemy nauky*, vol. 6, pp. 55—58.
4. Bates, D.L. and Dillard, J.E. (1993), "Generating strategic thinking through multi-level teams", *Long Range Planning*, vol. 26, no. 5, pp. 103—110.
5. Ivlev, V. and Popova, T. (2002), "Balanced Scorecard — alternative models", *Banki i tehnologii*, vol. 4, pp. 35—40.
6. Wongrassamee, S. Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. (2003), "Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model" *Measuring business excellence*, vol. 7, no. 1, pp. 14—29.
7. Mincberg, G. Al'strjend, B. and Ljempel, Dz. (2001), *Strategicheskoe safari: jekskursija po debrjam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic safari: excursion in thickets of strategic management]*, Piter, Saint Petersburg, Russia.
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Organizacija, orientirovannaja na strategiju. Kak v novej biznes-srede preuspevajut organizacii, primenjajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej [Organization focused on strategy. As in the new business environment succeed organizations applying balanced scorecard]*, ZAO "Olimp-Biznes", Moscow, Russia.
9. Gludkin, O.P. Gorbunov, N.M. Gurov, A.I. and Zorin, Ju.V. (2001), *Vseobshhee upravlenie kachestvom [General quality management]*, Gorjachaja linija — Telekom, Moscow, Russia.
10. Senge, P. (2003), *Pjataja disciplina. Iskusstvo i praktika samoobuchajushhejsja organizacii [The fifth discipline. The art and practice of the learning organization]*, ZAO "Olimp-Biznes", Moscow, Russia. *Стаття надійшла до редакції 20.07.2015 р.*