

УДК 338.24.01

Сергій ПОБІГУН

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Резюме. Проаналізовано та досліджено підходи до розуміння терміну «стратегічне управління». Визначено ключові засоби реалізації концепції стратегічного управління за різних умов його реалізації. Відсутність чіткого розуміння процесу здійснення стратегічного управління не дозволяє менеджменту підприємства формувати й реалізовувати ефективну стратегію діяльності. На основі аналізу етапів процесу здійснення стратегічного управління визначено формальні ознаки для оцінювання рівня ефективності стратегічного управління на ключових нафтогазових підприємствах України.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, місія, цілі, процес стратегічного управління, умови функціонування.

Sergiy POBIGHUN

THE ANALYSIS OF APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS

Summary. The approaches to understanding of the term «strategic management» are analyzed and researched. Key facilities of realization of strategic management conception in different conditions are determined. In current conditions the accents of strategic management have changed from the ordinary achievement of aims and realization of mission to forming such mutual relations of an enterprise with its surrounding; the result of that is the balanced development from the point of view of economic, ecological and social constituents of environment functioning. The lack of the clear understanding of realization process of strategic management and its separate stages does not allow the management of enterprise to form and realize the effective strategy of activity. Thus a strategic management is examined as a certain sequence of executions or stages of process to develop a strategy of enterprise activity in certain operating conditions, where the starting point for effective realization of strategy is a strategic aim, task and priorities. It was found out that there is no effective system in relation to development of strategic aims, tasks and priorities at domestic enterprises. On the basis of stage analysis of realization process of strategic management formal signs are determined for the estimation of efficiency level of strategic management on the key oil and gas enterprises of Ukraine.

Key words: strategic management, strategy, mission, goals, strategic management process, operating conditions.

Постановка проблеми. Стратегічне управління – найсучасніша модифікація корпоративного планування, характерна, насамперед, для американської практики 80-х років. Суть комплексних систем стратегічного управління полягає в тому, що на підприємствах, з одного боку, існує чітко визначене й організоване так зване «формальне» стратегічне планування, з іншого – адекватна структура управління корпорацією, системи і механізми взаємодії її окремих ланок, побудовані так, щоб забезпечити розроблення довготермінової стратегії для перемоги в конкуренції й створити управлінський інструментарій для попередження перетворення цих стратегій у поточні виробничо-господарські плани, що повинні бути реалізовані на практиці.

Водночас сучасні умови господарювання зумовлені посиленням нестабільності, особливо у зовнішньому середовищі, змусило управлінську практику виробити ряд методів організації діяльності в умовах зростаючої непередбачуваності, невизначеності та ризику. Відповідні умови вимагають удосконалення існуючих підходів до розуміння процесу здійснення стратегічного управління з огляду останніх тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність стратегічного управління можна підтвердити ще працями Арістотеля, який зазначив: «Благо завжди залежить від дотримання двох умов:

- правильної постановки кінцевих цілей;
- знаходження відповідних засобів, які ведуть до кінцевої цілі» [8, с.609].

Еволюція теорії й методики управління дозволила здійснити розроблення методології і конкретних форм стратегічного управління завдяки причинам, які виникали залежно від характеру середовища діяльності промислових корпорацій.

Вагомий внесок у дослідження й розроблення теоретичних аспектів та методичних підходів стратегічного управління підприємством зробили такі відомі вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон. Проблемам упровадження принципів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств присвятили наукові праці О. Віханський, Н. Круглова, С. Попов, З. Шершньова та ін. Водночас окремі аспекти стратегічного управління нафтогазовими підприємствами України досліджували вчені І. Грищенко, М. Данилюк, І. Діак, І. Карп, В. Петренко, Н. Пилипів, І. Фадєєва, І. Чукаєва та інші.

Провідною думкою згаданих дослідників була ідея перенесення центру уваги вищого керівництва на середовище функціонування організації для того, щоб відповідним чином реагувати на зміни.

Вперше термін «стратегічне управління» був введений І. Ансоффом [1] для того, щоб відобразити відмінність між управлінням на рівні виробництва і управлінням на вищих рівнях.

Водночас С. Борнер і Р. Ведер обмежували задачі стратегічного управління вибором правильної номенклатури продукції, подальшим її удосконаленням у потрібному напрямку й відповідним захопленням позицій у певній галузі [9].

Інші науковці, зокрема Б. Райан підкреслюють посилення ролі людського чинника у стратегічному управлінні, а саме, у сфері прийняття стратегічних рішень, відповідно визначаючи стратегічне управління як «програмний спосіб мислення й управління, забезпечений узгодженням цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників», акцентуючи при цьому на мотиваційному чиннику для виконання місії організації [15]. Одним з найвидатніших теоретиків сучасності в галузі стратегічного управління є Пітер Друкер. Центром ідей його про управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність та про менеджера як про професію. В 1954 році Пітер Друкер у книзі «Практика менеджмента» запропонував концепцію «Управління за цілями» (management by objectives, МВО). Відповідно до цієї концепції, організація буде діяти ефективніше, якщо в ній створено чітку ієрархічну систему цілей, де кожен наступний їх рівень сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі, разом узяті, повинні бути скоординованими між собою та такими, що забезпечують досягнення загальних цілей організації. При цьому складність системи контролю та самоконтролю повинна знаходитися в межах, необхідних для досягнення цілей організації, контроль не повинен бути самоціллю [2].

В 1962 році Альфред Чандлер у книзі «Стратегія і структура: глави з історії американських промислових підприємств», ґрунтуючись на фактичних даних про результати діяльності великих корпорацій дійшов висновку, який став основою стратегічного управління: «Структура визначається стратегією» (Structure follows Strategy). У випадку, якщо структура не відповідає стратегії, тоді підприємство діє неефективно [3].

Надалі в своїй праці «Стратегічне управління» [7] І. Ансофф визначає діяльність зі стратегічного управління як таку, що пов'язана з постановкою цілей і задач організації та з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і

середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють сприймати вимоги зовнішнього середовища. В своїх працях І. Ансофф велику увагу приділяв процедурі стратегічного управління, виділяючи в основу поняття «стратегія» і розглядаючи технологію стратегічного управління в якості замкненої, неперервної процедури прийняття й реалізації стратегічних рішень.

Динамічний розвиток економічних систем спонукав до застосування методів прийняття рішень в умовах швидкоплинних змін, що, в свою чергу, відобразилося і в зміні трактування терміну «стратегічне управління». Д. Шендель у своїй праці [4, с.58] розглядає стратегічне управління як область наукових знань, що охоплює методологію формування стратегії розвитку підприємства й прийняття стратегічних управлінських рішень і способи їхньої практичної реалізації для досягнення цілей підприємства. Виходячи з цього формулювання, основою є стратегічні рішення, спрямовані на реалізацію певного плану дій.

За Дж. Хігінсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням» [5, с.3]. Автор вказує на обов'язковість урахування зв'язку підприємства з оточенням і реалізацію адекватних дій підприємства відносно оточення.

Дж. Пірс і Р. Робінсон також визначають стратегічне управління як «набір рішень і дій з формулювання й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації» [6, с.6]. Дослідники в цьому випадку визначають необхідність формування й реалізації певного плану дій у вигляді стратегії для отримання певних переваг у конкурентному середовищі.

Д. Хассі вважає, що стратегічне управління «можна розглядати як повніший спосіб управління бізнесом, який розглядає не тільки ринки і прийняття рішень, але й соціальний розвиток, упровадження й відповідність стратегії організаційній структурі й клімату» [16]. Зважаючи на таке формулювання, підприємству слід враховувати не тільки економічні умови середовища, але й супутні їм соціальні фактори, що, в свою чергу, здійснюють вплив на формування організаційної культури.

На думку Глінн Дж., Маркової В., Перкінса Д., стратегічне управління – це процес прийняття й реалізації управлінських рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Стратегію можна розглядати як основну зв'язкову ланку між тим, що організація хоче досягти – її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей [11]. Ключовим у даному формулюванні є поняття стратегічного вибору, який здійснюється, зважаючи на можливості організації реалізувати обрану стратегію.

В свою чергу, вчені пострадянського простору також зробили свій внесок у розроблення концепції стратегічного управління. Віханський О.С. [10, с.13] визначає стратегічне управління як таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення й дозволяють домогтися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. Основою реалізації принципів стратегічного управління в цьому випадку є людський фактор і раціональне використання інтелектуального потенціалу, що дозволяє стверджувати про необхідність запровадження принципів інтелектуальної економіки в концепцію стратегічного управління.

На думку Шершньової З.Є. та Оборської С.В., «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з

наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розроблення та реалізації системи стратегії» [18, с.121].

Мета статті – виявити особливості реалізації окремих етапів процесу стратегічного управління відповідно до змін умов функціонування підприємств та проаналізувати характерні умови функціонування вітчизняних підприємств на основі вивчення досвіду використання технологій стратегічного управління нафтогазовими підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Господарська діяльність підприємств у сучасних ринкових умовах здійснюється в обставинах вибору оптимальних управлінських рішень за присутності великої кількості чинників, значній частині яких притаманні невизначеність та відсутність причинно-наслідкових зв'язків. Вказані умови вимагають від керівників використання нових та специфічних методів, технологій та інструментів управління. Прийняття управлінських рішень здійснюється в умовах значної невизначеності та ризику. В таких умовах важливість методів та інструментів стратегічного управління набуває значної ваги.

В результаті дослідження сутності терміну «стратегічне управління» можна виділити основні засоби та мету відповідно до наведених визначень, на яких наголошують автори (табл.1).

Таблиця 1

Аналіз основних визначень терміну «стратегічне управління»

Table 1

Analysis of the basic definitions of the term «strategic management»

Автор	Ключові засоби реалізації концепції стратегічного управління	Мета діяльності організації за умови реалізації стратегічного управління
І. Ансофф [7, с.241]	Побудова взаємовідносин між організацією і середовищем	Досягнення цілей, сприймання вимог зовнішнього середовища
Д. Шендель [4, с.56]	Методологія формування стратегії	Досягнення цілей
Дж. Хіггінс [5, с.3]	Взаємодія організації з її оточенням	Здійснення місії
Дж. Робінсон, Р. Пірс [6, с.6]	Набір рішень і дій	Досягнення цілей
Д. Хассі [16, с.12]	Спосіб управління бізнесом	Соціальний розвиток, відповідність організаційній культурі й клімату
Дж. Глінн, В. Маркова, Д. Перкінс [11, с.4]	Ресурсний потенціал	Стратегічний вибір
О.С.Віханський [10, с.13]	Людський потенціал	Вживання в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
З.Є.Шершньова, С.В. Оборська [18, с.121]	Концепція поєднання цільового та інтегрального підходів	Встановлення цілей, порівняння їх з можливостями, реалізація системи стратегій

У результаті аналізу виділених у табл.1 ключових засобів реалізації концепції стратегічного управління можна зробити такі висновки. На початку формування терміну «стратегічне управління» основою діяльності організації дослідники вважали побудову взаємовідносин між організацією й середовищем функціонування. Надалі, зважаючи на динамічний розвиток економічних відносин, виникла потреба в ефективній взаємодії з зовнішнім середовищем підприємства та реалізації певного плану дій і рішень відносно майбутнього організації. В сучасних умовах господарювання визначальним елементом у реалізації концепції стратегічного управління дослідники вважають ресурсний потенціал підприємства і, зокрема, визначальну роль відіграє людський потенціал, що, в свою чергу, вимагає використання новітніх методів та підходів до формування й реалізації стратегій.

Відповідно акценти стратегічного управління змінилися від звичайного досягнення цілей та реалізації місії для виживання організації до формування таких взаємовідносин підприємства з оточенням, результатом яких є збалансований розвиток з погляду економічних, екологічних і соціальних складових середовища – внутрішнього та зовнішнього.

Таким чином, аналіз визначень дозволяє нам зробити власне визначення терміну «стратегічне управління», а саме: «стратегічне управління підприємством – це таке управління, яке забезпечує формування стійкого стану підприємства у вигляді самоорганізованої системи для досягнення сталого розвитку та утримання конкурентного становища у середовищі та опирається на людський потенціал організації».

Існує достатня кількість позицій і точок зору щодо визначення суті й змісту процесу здійснення стратегічного управління.

М. Мескон та ін. [13] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації й контролю реалізації стратегічного плану; оцінювання стратегії.

Запропонована науковцями З. Шершньовою і С. Оборською [18] концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу і процес стратегічного управління здійснюється на основі й у взаємозв'язку з обраною політикою підприємства.

Також О. Віханський [10] пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінювання і контролю виконання.

Основами стратегічного управління, на думку С. Попова [14], є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінювання сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розроблення, оцінювання і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розроблення й розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінювання результатів і зворотний зв'язок.

Як бачимо, на перше місце даний науковець ставить попереднє дослідження та оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ, а вже потім – визначення місії та цілей діяльності організації.

Таким чином, формальними ознаками, за якими можна оцінити рівень стратегічного управління, є такі: місія, стратегічні цілі, стратегія. Визначальним етапом

у стратегічному управлінні є встановлення цілей. У табл.2 та 3 наведено аналіз присутності та змісту таких ознак на підприємствах нафтогазового комплексу України. Дослідження важливості стратегічних цілей провідних компаній, здійсненні на основі [12,17,19] та представлені в таблиці 2 (оцінка «1» відповідає найвищому рівню важливості, відповідно оцінка «8» – найнижчому рівню), продемонстрували вади стратегічного цілепокладання в нафтогазовому комплексі України на рівні галузі, що робить доцільним і необхідним детальніше оцінити рівень стратегічного управління на окремих нафтогазових підприємствах.

Таблиця 2

Важливість стратегічних цілей

Table 2

The importance of strategic objectives

Ціль	США	Японія	НАК «Нафтогаз України»
Прибуток на інвестиції	1	3	Відсутні
Капіталізація	2	8	1
Збільшення частки ринку	3	2	Відсутні
Удосконалення і впровадження нових продуктів	4	1	3
Удосконалення виробничих і збутових систем	5	4	4
Висока частка власного капіталу компанії	6	5	Відсутні
Покращення іміджу компанії	7	6	2
Покращення умов праці	8	7	Відсутні

На основі аналізу встановлених місії, стратегічних цілей та стратегічних напрямків (завдань), взятих із відкритих джерел [19], було проведено аналіз присутності формальних ознак стратегічного управління для НАК «Нафтогаз України» та інших нафтогазових підприємств (табл.3).

Таблиця 3

Аналіз присутності формальних ознак стратегічного управління

Table 3

Analysis of the presence of formal characteristics of strategic management

Назва підприємства	Місія	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання (напрямки)
НАК «Нафтогаз України»	Присутня	Присутня	Присутня
Видобуток та переробка			
ДК «Укргазвидобування»	Не виявлено	Не виявлено	Не виявлено
ДАТ «Чорноморнафтогаз»	Не виявлено	Присутня	Присутня
ПАТ «Укрнафта»	Присутня	Присутня	Присутня
Транспортування			
ДК «Укртрансгаз»	Присутня	Присутня	Не виявлено
ПАТ «Укртранснафта»	Присутня	Не виявлено	Присутня
ДАТ «Укрспецтрансгаз»	Немає доступу	Немає доступу	Немає доступу

**Закінчення таблиці 3
The end of the table 3**

Розподіл та реалізація			
ДК «Газ України»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня
ДП «Укравтогаз»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня
Забезпечення виробництва			
ДП «Укрнафтогаз-комплект»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня
ДП «Науканафтогаз»	Не виявлено	Присутня	Присутня
ДП «Нафтогазбезпека»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня

Для НАК «Нафтогаз України» визначено основні стратегічні пріоритети щодо ліквідності та забезпечення енергетичної безпеки споживачів. Слід зазначити, що не визначено чітко розмежованих пріоритетних завдань та цілей в усіх стратегічних напрямках діяльності (стратегічних зонах господарювання (СЗГ)), таких, як: «Видобуток і переробка», «Транспортування», «Розподіл та реалізація», «Забезпечення виробництва». Тому відповідно до запропонованих рекомендацій в межах компетенції корпоративного управління НАК «Нафтогаз України» слід визначити такі пріоритетні завдання й цілі за згаданими стратегічними зонами господарювання. Відповідно підприємства, які функціонують у відповідних СЗГ, зможуть визначити індивідуальні завдання й цілі в межах уже загально визначених, що суттєво дозволить покращити ефективність функціонування таких підприємств, а, відповідно, і підвищить конкурентоспроможність нафтогазового комплексу в цілому.

Аналіз табл.3 дозволяє зробити такі висновки:

- присутність усіх формальних ознак стратегічного управління є тільки в таких підприємствах, як НАК «Нафтогаз України» та ПАТ «Укрнафта»;
- більшість ознак (дві) присутні в таких підприємствах НГК, як ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДК «Укртрансгаз», ПАТ «Укртранснафта», ДП «Науканафтогаз»;
- одна ознака з трьох присутня в ДП «Нафтогазбезпека», ДП «Укрнафтогаз-комплект», ДП «Укравтогаз», ДК «Газ України»;
- відсутні або немає даних щодо таких ознак у таких підприємствах, як ДАТ «Укрспецтрансгаз», ДК «Укргазвидобування».

В загальному, серед дванадцяти проаналізованих підприємств сформульована місія відсутня у восьми (66%), відсутні визначені цілі у семи (58,3%), відсутні сформульовані стратегічні завдання у трьох (33%). Це свідчить про орієнтацію керівництва підприємств НГК більше на поточну діяльність, ніж на стратегічну.

Таким чином, слід рекомендувати, в першу чергу, визначити і сформулювати місії для таких підприємств НГК: ДК «Укргазвидобування», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДАТ «Укрспецтрансгаз», ДК «Газ України», ДП «Укравтогаз», ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз», ДП «Нафтогазбезпека».

Усі проаналізовані вище інструменти та підходи дозволяють вимірювати та оцінювати ефективність стратегії точково в окремих часових періодах. Тому виникає цілком реальна можливість ставити завдання розроблення підсистеми комплексного оцінювання та аналізу ефективності стратегічного управління.

Висновки. Сучасні умови господарювання характеризуються присутністю великої кількості чинників, значній частині яких притаманні невизначеність та відсутність причинно-наслідкових зв'язків. У таких умовах найбільш адекватними є методи та інструменти стратегічного управління. На основі досліджень теоретичних основ стратегічного управління визначено, що акценти стратегічного управління змінилися відповідно від звичайного досягнення цілей та реалізації місії для виживання

організації до формування таких взаємовідносин підприємства з оточенням, результатом яких є збалансований розвиток з погляду економічних, екологічних і соціальних складових середовища.

Проведений аналіз рівня стратегічного управління вітчизняними нафтогазовими підприємствами довів, що в практиці нафтогазових підприємств відсутня досконала система обґрунтування та визначення стратегічних цілей, завдань та пріоритетів, а також оцінювання ефективності здійснення процесу стратегічного управління в цілому.

Conclusions. Thus modern economic conditions are characterized by the presence of a large number of factors, many of which are inherent uncertainties and the lack of causation. In such circumstances, methods and tools of strategic management are the most appropriate. Based on the theoretical foundations of strategic management it is defined that the goals of strategic management have changed accordingly from ordinary achievement of the objectives and mission implementation for the survival of the company into such enterprise relationship with the environment that results in sustainable development in terms of economic, environmental and social components of the environment.

The conducted analysis of the strategic management of domestic oil and gas companies has shown that perfect system for studying and identifying the goals, objectives and priorities is missing in practice of oil companies as well as the effectiveness estimation of the process of strategic management in general.

Використана література

1. Ansoff, Igor. Corporate Strategy [Text] / Igor Ansoff. – New York: McGraw Hill, 1965. – 241 p.
2. Drucker, Peter F. The Practice of Management [Text] / Peter F. Drucker. – Harper Business; Reissue edition, 2006. – 416 p.
3. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise [Text] / Alfred D. Chandler. – Beard Books, 2003. – 480 p.
4. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging [Text] / D.E. Schendel, K.J. Hatten. – Academy of Management Proceedings, august. – 1972. – P.56–57.
5. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed [Text] / J.M. Higgins. – Chicago: The Dryden Press. – 1983. – 237 p.
6. Pearce, J.A. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation [2nd ed] [Text] / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985 – 1041 p.
7. Ансофф, И.И. Стратегическое управление [Текст] / И.И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Аристотель. Соч. в 4-х томах [Текст] / Аристотель. – М.: Мысль, 1983. – Т.4. – С.619.
9. Борнер, С. Концепция стратегического менеджмента [Текст] / С. Борнер, Р. Ведер // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – №5. – С.90–92.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник [Текст] / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
11. Глинн, Дж. Стратегия бизнеса; пер. с англ. [Текст] / Дж. Глинн, В. Маркова, Д. Перкинс; 2-е изд. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996. – 71 с.
12. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
13. Мескон, М.Х. Основы менеджмента; пер. с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
14. Попов, С.А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 [Текст] / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
15. Райан, Б. Стратегический учет для руководителя [Текст] / Б. Райан. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
16. Хасси, Д. Стратегия и планирование [Текст] / Д. Хасси. – СПб: Питер, 2002. – 384 с.
17. Шерер, Ф. Структура отраслевых рынков; пер. с англ. [Текст] / Ф. Шерер, Д. Росс. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 698 с.
18. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник [Текст] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перераб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

19. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com>

Отримано 5.03.2015