

ДІАЛЕКТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

© 2018 УС Ю. В. А, КУЗНЕЦОВА Г. В.

УДК 658.168
JEL Classification: H12

Ус Ю. В., Кузнецова Г. В.

Діалектичний підхід до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами

Метою наукової статті є розробка діалектичного підходу до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами в сучасних перманентних умовах господарювання. В результаті дослідження за допомогою діалектичного підходу проведено аналіз понять «стратегія», «контролінг» і «стратегічний контролінг»; наведено авторські визначення цих понять. Проведено декомпозиційний аналіз поняття «стратегічний контролінг в системі антикризового управління підприємствами» в сучасній економічній думці, під яким необхідно розуміти метод управління підприємством шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства для забезпечення ефективного функціонування та підвищення рівня його конкурентоспроможності в довгостроковому періоді, який формується на основі інформаційної бази, для виявлення причинно-наслідкових зв'язків з урахуванням виникнення кризових явищ, викликаних внутрішнім і зовнішнім факторами. Отже, реалізація стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами в межах ситуаційного механізму має відстежуватися в процесі моніторингу діяльності підприємства, дозволяти в реальному масштабі часу контролювати динаміку зміни показників і формувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо корегування траєкторії досягнення запланованих значень показників.

Ключові слова: контролінг, стратегія, стратегічний контролінг, антикризове управління, стратегічний контролінг у системі антикризового управління підприємствами.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-155-161>

Рис.: 3. Табл.: 3. Бібл.: 14.

Ус Юлія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: usulyiya@ukr.net

Кузнецова Ганна Вікторівна – здобувач, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

УДК 658.168
JEL Classification: H12UDC 658.168
JEL Classification: H12

Ус Ю. В., Кузнецова А. В. Діалектический подход к формированию теоретических основ стратегического контроллинга в системе антикризисного управления предприятиями

Us Yu. V., Kuznetsova G. V. Dialectic Approach to Forming the Theoretical Bases of Strategic Controlling in the System of Enterprise Crisis Management

Целью научной статьи является разработка диалектического подхода к формированию теоретических основ стратегического контроллинга в системе антикризисного управления предприятиями в современных перманентных условиях хозяйствования. В результате исследования при помощи диалектического подхода проведен анализ понятий «стратегия», «контроллинг» и «стратегический контроллинг»; приведены авторские определения этих понятий. Проведен декомпозиционный анализ понятия «стратегический контроллинг в системе антикризисного управления предприятиями» в современной экономической мысли, под которым необходимо понимать метод управления предприятием путем привлечения всех необходимых ресурсов предприятия для обеспечения эффективного функционирования и повышения уровня его конкурентоспособности в долгосрочном периоде, который формируется на основе информационной базы, для выявления причинно-следственных связей с учетом возникновения кризисных явлений, вызванных внутренним и внешним факторами. Таким образом, реализация стратегического контроллинга в системе антикризисного управления предприятиями в рамках ситуационного механизма должна отслеживаться в процессе мониторинга деятельности предприятия, позволять в реальном масштабе времени контролировать динамику изменения показателей и формировать информационную базу для принятия управленческих решений по кор-

The aim of the scientific article is to develop a dialectic approach to the formation of the theoretical bases of strategic controlling in the system of enterprise crisis management under modern permanent economic conditions. As a result of the research, using the dialectical approach, the concepts "strategy", "controlling" and "strategic controlling" are analyzed; the author's definition of these concepts are given. There carried out a decomposition analysis of the concept "strategic controlling in the system of enterprise crisis management" in the modern economic thought. It is noted that the concept should be used to mean the method for managing an enterprise by attracting all the necessary resources of the enterprise to ensure its effective functioning and increasing its competitiveness in the long term, which is formed on the basis of the information base to identify causal relationships, taking into account the occurrence of crisis phenomena caused by internal and external factors. Thus, the implementation of strategic controlling in the system of crisis management of an enterprise within the framework of the situational mechanism should be overseen in the process of monitoring activities of the enterprise, allowing for real-time controlling of changes in indicators over time and forming an information base for making management decisions to adjust the trajectory of achieving the planned indicators.

Keywords: controlling, strategy, strategic controlling, crisis management, strategic controlling in the system of enterprise crisis management.

Fig.: 3. Tbl.: 3. Bibl.: 14.

ректирівке траектории достижения запланированных значений показателей.

Ключевые слова: контроллинг, стратегия, стратегический контроллинг, антикризисное управление, стратегический контроллинг в системе антикризисного управления предприятиями.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 14.

Ус Юлия Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедр банковского дела, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: usyuliya@ukr.net

Кузнецова Анна Викторовна – соискатель, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

Вступ. Процеси економічної взаємодії суб'єктів господарювання вимагають від керівників вітчизняних підприємств продукування та прийняття ефективних управлінських рішень з використанням адаптивних підходів щодо коригування діяльності підприємств з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Недостатня кількість інноваційних наукових і практичних методів формування та прийняття управлінських рішень відносно усунення проблемних станів призводить до негативних наслідків функціонування та розвитку підприємства.

Проблеми, що постають перед керівниками вітчизняних підприємств, є різновекторними, вони виникають під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть істотно впливати на економічну ефективність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Внаслідок цього прийняття ефективних управлінських рішень на вітчизняних підприємствах доцільно здійснювати із застосуванням інноваційних антикризових методів, враховуючи специфіку і умови діяльності підприємств. Тому постає актуальна проблема щодо розробки та використання стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями стратегічного управління займалися зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як: Ансофф І., Вінокуров В., Карлофф Б., Кизим М., Мельник Л., Мінцберг Г., Наливайко А., Томпсон А., Стрикленд А., Фатхутдінов Р., Чандлер А. та ін. Питання використання контролінгу в діяльності підприємств розглянуті в працях: Майера В., Гевлич Л., Цигилик І., Хана Д., Прохорової В., Терещенко О., Мороза Д., Турило А., Чобіток В. та ін. Питанням стратегічного контролінгу присвячено роботи: Долинської Р., Аніскіно Ю., Іванової В., Ільїна С., Журби Т., Русановської О. та ін.

Проте концептуальні засади і теоретико-практичні положення стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами як необхідний інструментарій для керівників вітчизняних підприємств при розв'язанні антикризових ситуацій і забезпеченні конкурентних позицій в роботах цих авторів висвітлено недостатньо, що обумовлює актуальність цієї проблематики.

Метою статті є розробка діалектичного підходу до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу

Us Yuliya V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Banking, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: usyuliya@ukr.net

Kuznetsova Ganna V. – Applicant, Department of Economics and Organization of Activities of Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

в системі антикризового управління підприємствами в сучасних перманентних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діалектичний підхід до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами полягає у вивченні проблематики з точки зору загальних законів розвитку природи, суспільства і мислення і загальних зв'язків явищ.

В основу цього підходу покладено основні закони діалектики, які являють собою рушійну силу розвитку матеріального світу і форми і шляхи його пізнання [14]:

- єдності і боротьби протилежностей: об'єкти в процесі свого розвитку, здійснюваного за допомогою взаємодії і протиріччя між об'єктами і різними сторонами всередині об'єктів, переходять зі стану несуттєвого відмінності складових об'єкта до істотних відмінностей складових і до протилежностей, які вступають в боротьбу суперечностей, яка є основою розвитку цього об'єкта;
- переходу кількісних змін у якісні: розвиток – безперервний процес, рух від простого до складного, від нижчого до вищого тощо. Але розвиток у кількісному відношенні об'єкта відбуватиметься доти, поки цей об'єкт змінюється кількісно в межах однієї і тієї ж міри, не перестає бути тим, чим він є;
- заперечення: розвиток – безперервний спрямований процес, за якого кожен об'єкт переходить в інший об'єкт, який може бути повною протилежністю першого і бути його запереченням.

Застосовуючи діалектичний підхід до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами, необхідно керуватися принципами, що наведені на рис. 1.

В сучасних умовах господарювання процес управління підприємства необхідно здійснювати за допомогою формування стратегії, це приводить до необхідності формування дефініції поняття «стратегія» та визначення історичного підґрунтя її виникнення.

Історичне коріння поняття «стратегія» йде з військової лексики, де воно характеризувало планування і впровадження в політику держави і військово-політичного союзу ряду країн використання всіх доступних засобів.



Рис. 1. Принципи застосування діалектичного підходу до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами

Наприкінці 50-х років XX ст. підприємства розвинутих країн опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» (насичення ринку, зростання конкуренції та ін.), тому це пояснюється запозиченням з військової лексики категорії «стратегія» [5; 7; 12].

Найчастіше стратегію пов'язують з розробкою довгострокових заходів, що підвищують конкурентні позиції підприємства для завоювання нових сегментів ринків тощо.

Деякі підприємства використовують стратегію для досягнення рівня розвитку «еталонного підприємства»,

тобто аналізують діяльність такого підприємства, виокремлюють його сильні сторони діяльності і намагаються скористатися його досвідом. Стратегію можна визначити як модель розвитку підприємства, що формується на основі використання SWOT-аналізу, за допомогою якого формулюються тактичні та стратегічні напрями удосконалення роботи підприємства з підвищення його конкурентоспроможності шляхом виявлення загроз, можливостей, переваг і недоліків та його роботи (табл. 1).

Аналіз сутності поняття «стратегія» різними авторами свідчить про те, що деякі автори зовсім не враховують

Таблиця 1

Аналіз визначення сутності поняття «стратегія»

Автор	Визначення поняття «стратегія»
Ансофф І.	за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності, інтегрована сукупність дій, що ведуть до стійкої переваги перед конкурентами
Вінокуров В.	це система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей
Карлофф Б.	це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства
Мельник Л.	це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту
Мінцберг Г.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ план – свідомо вибрана послідовність дій; ▪ хитрість – маневр із метою обійти конкурента; ▪ позиція – місцезнаходження в середовищі; ▪ світогляд – особистий спосіб світосприйняття; ▪ перевага – створення конкурентної переваги
Наливайко А.	встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості
Томпсон А., Стрикленд А.	специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає форми функціонування і розвитку, а також реалізацію підприємницьких і конкурентних заходів і дій, щоб організація досягла бажаного стану
Фатхутдінов Р.	це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності
Чандлер А.	визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей

вплив на діяльність підприємства таких чинників зовнішнього середовища, як конкуренти та ринок в цілому, інші автори стверджують: практика реалізації стратегій неодноразово показувала те, що чіткого алгоритму в здійсненні стратегічного управління не існує.

Загалом розробка та впровадження стратегії не гарантує обов'язкового виживання підприємства та виходу на нові ринки в довгостроковій перспективі, а лише підвищує ймовірність цього.

Отже, аналіз визначень поняття «стратегія» дозволив визначити авторське формулювання, а саме: стратегія – це генеральний план розвитку підприємства направ-

лений на підвищення його конкурентоспроможності, який визначає перспективні напрямки розподілу ресурсного потенціалу, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основою для формування стратегії є результати аналізу діяльності підприємства, інформація про ринок споживачів, конкурентів, постачальників, нові технології тощо, для цього необхідно використовувати систему контролінгу.

В сучасній економічній літературі приводиться достатньо багато різноманітних визначень сутності поняття «контролінг», деякі з них наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз визначення сутності поняття «контролінг»

Автор	Визначення поняття «контролінг»	Ключові напрями поняття «контролінг»
Майєр В.	керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування	концепція управління
Вікіпедія	комплексна система підтримки управління організацією, що спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту і контролю їх ефективності. Контролінг може забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади) і може бути частиною, що прописує прийняття певних рішень у рамках певних систем менеджменту	система управління
Хорват П.	підсистема управління, яка координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системоутворюючу та системозв'язкову координацію	система управління
Вебер Й.	є елементом управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення їм загального завдання координації системи управління з упором, перш за все, на завдання планування, контролю та інформування	координація управління
Кюппер Х.	координація системи управління на підприємстві	система управління
Герсне Р.	функція в підтримку менеджменту	функція управління
Цигилик І.	це міжфункціональний інструмент керування, який повинен допомагати керівництву приймати рішення	інструмент управління
Хан Д.	елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ним загальної задачі координації системи управління з упором насамперед на завдання планування, контролю, інформування	елемент управління
Терещенко О.	це спеціальна система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг	система методів і інструментів управління
Мороз Д.	самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства	система управління
Турило А.	це аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства	система управління
Чобіток В.	це концепція ефективного управління підприємством; механізм саморегулювання; система забезпечення існування підприємства; елемент управління соціальною системою; система управління прибутком; філософія і спосіб мислення керівників; система інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки керівників; сукупність економічного аналізу планування, управлінського обліку і менеджменту: система управління процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства	концепція і система управління
Фалько С.	концепція управління підприємством і засіб мислення менеджерів, в основі якого є прагнення до забезпечення довготривалого існування підприємства, при цьому виконує функції обліку, планування, контролю та перевірки, звіту та консультацій	концепція управління

Аналіз визначень поняття «контролінг» дозволив визначити його авторське формулювання: контролінг – це система методів і інструментів для формування концепції ефективного управління на стратегічному та тактичному рівнях з урахуванням інформаційного забезпечення, для виконання функцій планування, організації, координації та контролю.

Зарубіжні та вітчизняні науковці велику увагу приділяють питанням формування та впровадження стратегічного контролінгу в діяльність підприємств, який має на меті певні завдання, що наведені на рис. 2.

Проаналізуємо сутність визначення поняття «стратегічний контролінг» (табл. 3).



Рис. 2. Завдання стратегічного контролінгу на підприємстві

Таблиця 3

Аналіз визначення сутності поняття «стратегічний контролінг»

Автор	Визначення
Долинська Р.	діяльність, що охоплює тривалий проміжок часу та ставить собі завдання «робити справу правильно», при цьому стратегія розуміється як обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення
Аніскін Ю.	це управління майбутнім, що визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу, який направлений на управління ними та їх досягнення
Іванова В.	це напрям у теорії та практиці управління, що забезпечує виживання підприємства, постійний контроль за його рухом до наміченої мети, проведення антикризової політики
Ільїна С., Журба Т.	це найважливіша складова контролінгу, що управляє зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою
Русановська О.	це метод успішної реалізації стратегії підприємства. Адже застосування стратегічного контролінгу на підприємстві забезпечує керівників підприємства інформацією про сильні і слабкі сторони підприємства, про його можливості і ризики. Володіння такими даними дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку, коригувати відповідно до цих змін власну стратегію, відкидати неактуальні потреби ринку зміни в діяльності підприємства

Отже, стратегічний контролінг – це метод управління підприємством, який формується на основі інформації про можливі пріоритетні напрямки розвитку підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків, з метою регулювання відхилень і оптимізації використання потенціальних ресурсів підприємства в довгостроковому періоді з урахуванням виникнення кризових явищ.

Виникнення кризових явищ на підприємствах можуть мати різне походження, для ефективного вирішення кризових явищ необхідно розробляти та впроваджувати антикризові заходи щодо їх подолання.

Але дуже важливо виокремлювати симптоми кризового стану підприємства шляхом впровадження стратегічного контролінгу з метою своєчасного продукування

та впровадження ефективних управлінських рішень і розробляти на основі прогнозних показників програми антикризового управління.

Декомпозиційний аналіз поняття «стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами» в сучасній економічній думці, під яким розуміють метод управління підприємством шляхом залучення

всіх необхідних ресурсів підприємства для забезпечення ефективного функціонування та підвищення рівня його конкурентоспроможності в довгостроковому періоді, який формується на основі інформаційної бази для виявлення причинно-наслідкових зв'язків з урахуванням виникнення кризових явищ, викликаних внутрішнім і зовнішнім факторами, наведено на рис. 3.

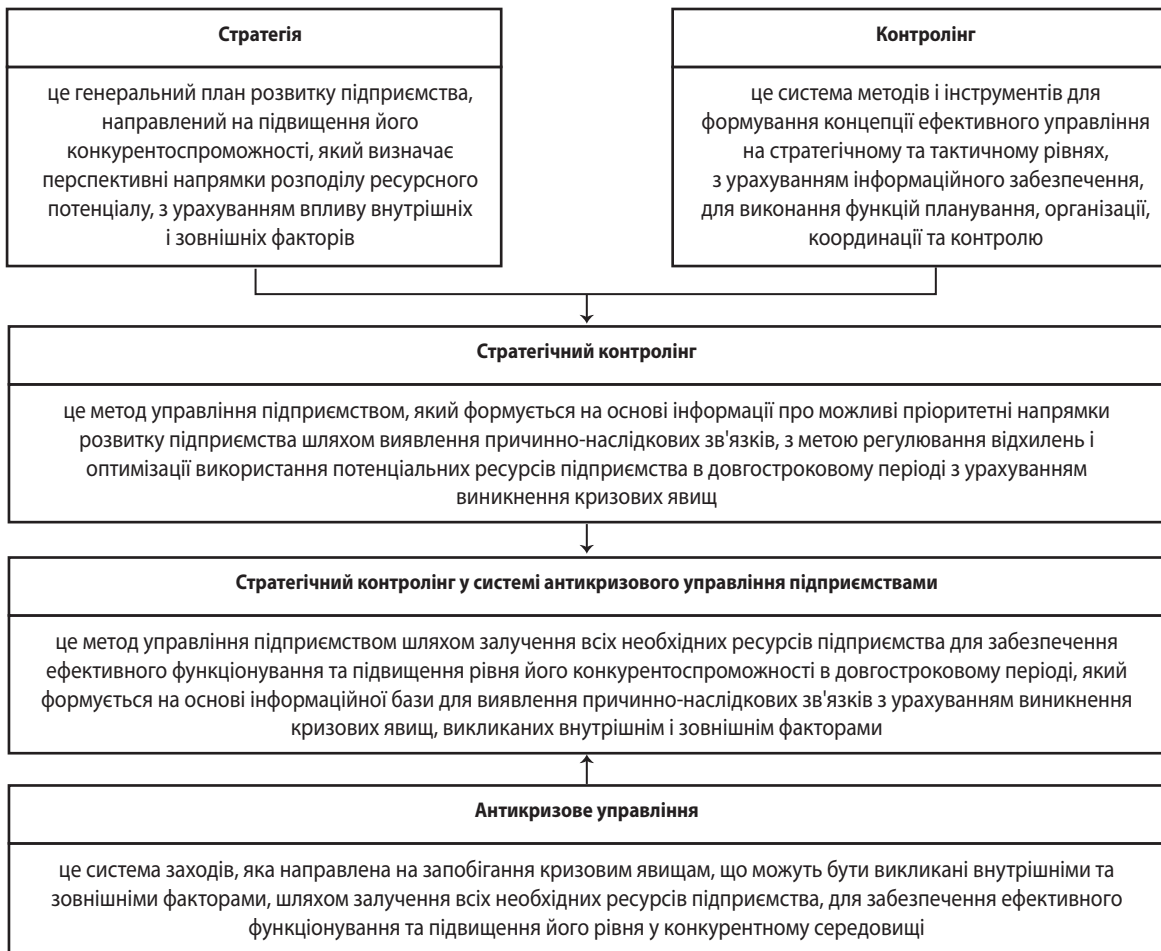


Рис. 3. Декомпозиційний аналіз поняття «стратегічний контролінг в системі антикризового управління підприємствами» в сучасній економічній думці

Стратегічний контролінг у системі антикризового управління підприємствами як метод управління застосовується в таких випадках:

- поява нових, більш складних завдань із великим числом змінних, наявністю випадкових чинників і різних обмежень;
- швидка змінюваність завдань;
- дуже висока «ціна помилок» при прийнятті управлінських рішень;
- за умов відсутності розроблених формалізованих схем і процедур вирішення завдань [2; 5; 8].

Зміни у навколишньому середовищі (нові потреби споживачів, зростання конкуренції, глобалізація бізнесу, розвиток інформаційних мереж, сучасні технології ін.) привели до різкого зростання значення стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підпри-

ємствами. Таким чином, розвиток стає синонімом стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами.

Проведений аналіз дозволяє виділити найбільш суттєві аспекти стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами: формування стратегії розуміється як процес свідомого, напруженого та жорстко контрольованого процесу діяльності підприємства; стратегічний контролінг розглядається як перспектива; однією з умов ефективного стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами є необхідність урахування різних чинників їх функціонування.

Висновки. В результаті дослідження використано діалектичний підхід для проведення аналізу понять «стратегія», «контролінг» і «стратегічний контролінг», наведено авторське визначення цих понять. Проведено декомпози-

ційний аналіз поняття «стратегічний контролінг в системі антикризового управління підприємствами» в сучасній економічній думці, під яким необхідно розуміти метод управління підприємством шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства для забезпечення ефективного функціонування та підвищення рівня його конкурентоспроможності в довгостроковому періоді, який формується на основі інформаційної бази для виявлення причинно-наслідкових зв'язків з урахуванням виникнення кризових явищ, викликаних внутрішнім і зовнішнім факторами.

Отже, реалізація стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами в межах ситуаційного механізму має відстежуватися в процесі моніторингу діяльності підприємства, дозволяє в реальному масштабі часу контролювати динаміку зміни показників і формувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо корегування траєкторії досягнення запланованих значень показників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф І. Стратегическое управление / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 458 с.
3. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. Вип. 5. С. 114–117.
4. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ИНЖЕК», 2003. 328 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.
6. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Харків: УІПА, 2015. 291 с.
7. Чобіток В. І., Прохорова В. В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. Харків: УІПА, 2012. 278 с.
8. Тищенко А. Н., Иванов Ю. Б., Кизим Н. А. и др. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2007. 376 с.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: учеб. для вузов. М.: Инфра-М, 2000. 411 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Инфра-М, 2000. 312 с.
11. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 45–48.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
13. Википедия – свободная энциклопедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>
14. Лекция 8. Диалектический подход к исследованию. URL: https://www.e-reading.club/chapter.php/103862/8/Shevchuk_-_issledovanie_sistem_upravleniya

REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Chobitok, V. I., and Prokhorova, V. V. *Upravlinnia potentsialom konkurentosposobnosti pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu* [Managing the competitiveness of enterprises on the basis of controlling]. Kharkiv: UIPA, 2012.

Fatkhutdinov, R. A. *Konkurentosposobnost: ekonomika, strategiya, upravleniye* [Competitiveness: economy, strategy, management]. Moscow: Infra-M, 2000.

Khrushch, N. A. "Stratehii kompanii: mekhanizm formuvannya i adaptatsii v suchasnomu investytsiinomu seredovyschi" [Strategy of the company: the mechanism of formation and adaptation in the modern investment environment]. *Finansy Ukrainy*, no. 8 (2008): 45-48.

"Lektsiya 8. Dialekticheskiy podkhod k issledovaniyu" [Lecture 8. Dialectical approach to research]. https://www.e-reading.club/chapter.php/103862/8/Shevchuk_-_issledovanie_sistem_upravleniya

Moskalenko, L. A., and Khryniuk, O. S. "Metody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Methods of crisis management enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 5 (2011): 114-117.

Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy* [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis]. Kharkiv: VD «INZHEK», 2003.

Porter, M. *Stratehiia konkurentsii* [Competition Strategy]. Kyiv: Osnovy, 1998.

Prokhorova, V. V., Protsenko V. M., and Chobitok, V. I. *Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannya* [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment]. Kharkiv: UIPA, 2015.

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Tishchenko, A. N. et al. *Formirovaniye konkurentnoy pozitsii predpriyatiya v usloviyakh krizisa* [Formation of a competitive position of the enterprise in a crisis]. Kharkiv: ID «INZHEK», 2007.

Tompson, A. A., and Strickland, A. Dzh. *Strategicheskyy menedzhment. Kontseptsii i situatsii* [Strategic management. Concepts and situations]. Moscow: Infra-M, 2000.

Vikipediya-svobodnayaentsiklopediya. <https://ru.wikipedia.org/wiki>

Vinokurov, V. A. *Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii* [Organization of strategic management in the enterprise]. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga, 1996.