

# ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ПОРОЖНЯК О. О., ЕЛЬЦОВА І. В.

УДК 005.336.1:005.21

## Порожняк О. О., Ельцова І. В. Інструментарій управління стратегічною стійкістю підприємства

У статті обґрунтовано необхідність формування інструментарію управління стратегічною стійкістю підприємства, яка розглядається в двох аспектах: з позиції бажаного стану підприємства, обумовленого стратегічними цілями, планами та баченням, а також з позиції здатності підприємства досягати поставлених цілей за будь-яких умов, пов'язаною зі збереженням і розвитком конкурентних переваг, адаптацією до змінних умов, змінами, реалізацією стратегічних намірів. Визначено сутність поняття «стратегічні наміри» підприємства, виділено пріоритетні напрями їх формування, які відповідають складовим стратегічній стійкості підприємства (виробничій, кадровій, організаційній, інноваційній, екологічній). Неоднозначність у розумінні стратегічних намірів пов'язана із сутністю діяльності самих підприємств, їх місією і стратегічною стійкістю, передусім. Запропоновано підхід до формування інструментарію управління стратегічною стійкістю підприємства, який включає напрями адаптації, адаптивні процеси, стратегічні наміри та стратегічні заходи.

Ключові слова: інструментарій управління, стратегічна стійкість, стратегічні наміри, організаційні здатності, конкурентні переваги  
Табл.: 1. Бібл.: 13.

**Порожняк Ольга Олександрівна** – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра фінансів, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: olga-original@mail.ru

**Ельцова Ірина Вікторівна** – аспірантка, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: irinaeportal@gmail.com

УДК 005.336.1:005.21

UDC 005.336.1:005.21

## Порожняк О. А., Ельцова И. В. Инструментарий управления стратегической устойчивостью предприятия

В статье обоснована необходимость формирования инструментария управления стратегической устойчивостью предприятия, которая рассматривается в двух аспектах: с позиции желаемого состояния предприятия, обусловленного стратегическими целями, планами и видением, а также с позиции способности предприятия достигать поставленных целей при любых условиях, связанной с сохранением и развитием конкурентных преимуществ, адаптацией к изменяющимся условиям, изменениями, реализацией стратегических намерений. Определена сущность понятия «стратегические намерения предприятия», выделены приоритетные направления их формирования, которые соответствуют главным составляющим стратегической устойчивости (производственной, кадровой, организационной, инновационной, экологической). Неоднозначность в понимании стратегических намерений связана с сущностью деятельности самих предприятий, их миссией и стратегической устойчивостью, прежде всего. Предложен подход к формированию инструментария управления стратегической устойчивостью предприятия, который включает направления адаптации, адаптационные процессы, стратегические намерения и стратегические мероприятия.

Ключевые слова: инструментарий управления, стратегическая устойчивость, стратегические намерения, организационные способности, конкурентные преимущества.

Табл.: 1. Библ.: 13.

**Порожняк Ольга Александровна** - кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра финансов, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: olga-original@mail.ru

**Ельцова Ирина Викторовна** – аспирантка, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: irinaeportal@gmail.com

## Porozhnyak O. A., Yeltsova I. V. Instruments of Managing Strategic Stability of a Company

The article justifies a necessity of formation of instruments of managing strategic stability of a company, which is considered from two points of view: from the position of the desired state of a company, caused by strategic goals, plans and vision, and from the position of ability of a company to achieve the set goals under any condition, connected with preservation and development of competitive advantages, adaptation to the changed conditions, changes and realisation of strategic intentions. The article identifies the essence of the «strategic intentions of a company» notion and specifies priority directions of their formation, which correspond with main components of strategic stability (production, personnel, organisation, innovation and ecological ones). Ambiguity in understanding strategic intentions is connected, first of all, with the essence of activity of the companies, their mission and strategic stability. The article offers an approach to formation of instruments of managing strategic stability of a company, which includes directions of adaptation, adaptation processes, strategic intentions and strategic measures.

Key words: management instruments, strategic stability, strategic intentions, organisation abilities, competitive advantages.

Tabl.: 1. Bibl.: 13.

**Porozhnyak Olga A.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Finance, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: olga-original@mail.ru

**Yeltsova Irina V.** – Postgraduate Student, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: irinaeportal@gmail.com

Зростання динамічності та невизначеності зовнішніх умов господарювання промислових підприємств вимагає від сучасних управлінських систем розвитку здатностей до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Стратегічна стійкість підприємства забезпечується ефективними управлінськими рішеннями, які обумовлюються чіткими стратегічними

намірами та наявністю здатностей до їх реалізації. Об'єктивна необхідність вирішення зазначених проблем визначає актуальність обраної теми. Теоретичні та прикладні аспекти стійкості підприємства знайшли своє відображення у роботах таких учених, як Бараненко С. П., Василенко В. О., Воронкова А. Е., Галицька Ю. М., Канчавелі А. Д., Козаченко Г. В., Кучерявий А. В., Мо-

хонько Г. А., Фатхутдінов Р. А., Шеметов В. В., Ячменьова В. М. та ін.

Однак досі не вирішеними залишаються питання не лише визначення та змістовного наповнення поняття «стратегічна стійкість підприємства», а й підходів, методів і засобів управління нею.

*Метою* статті є визначення змістовних характеристик стратегічної стійкості підприємства, а також удосконалення інструментарію управління нею.

**Р**озробка інструментарію управління стратегічною стійкістю підприємства передбачає визначення її сутності та змістовного наповнення. У сучасному економічному словнику Б. Райзберга наведено визначення поняття «стійкості», під яким розуміється фінансовий стан підприємства, господарська діяльність якого забезпечує у нормальних умовах виконання всіх його зобов'язань перед робітниками, іншими організаціями, державою завдяки достатнім доходам, та відповідності доходів та видатків [10]. Однак погляд на стійкість підприємства як на стан не дає чіткого розуміння причин та факторів, що обумовлюють ефективність підприємства у змінюваних умовах зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день у закордонних і вітчизняних наукових джерелах найчастіше під поняттям «стратегічна стійкість підприємства» розуміють таке:

- ✦ здатність підприємства підтримувати зміни стратегії, які керуються цілями організації та зовнішнім середовищем, за рахунок дослідження фінансових, інноваційних та організаційних процесів на показники стійкості підприємства [12];
- ✦ інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає в динаміці його здатність до керованих якісних перетворень в умовах динамічного, слабкопрогнозованого зовнішнього середовища відповідно до попередньо встановлених стратегічних цілей [4];
- ✦ здатність підприємства відновлювати та підтримувати у встановлених межах ключові параметри та взаємозв'язки функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх збурень [3];
- ✦ результат реалізації здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати довгий час (декілька галузевих періодів) конкурентні переваги на конкретному ринку покупця в умовах прискореного науково-технічного та технологічного прогресу на фоні зростаючих проблем з природними ресурсами та антропогенним впливом на екологію [6].

Таким чином, стратегічну стійкість можна розглядати в двох аспектах: з позиції бажаного стану підприємства, обумовленого стратегічними цілями, планами та баченням, а також з позиції здатності підприємства досягати поставлених цілей за будь-яких умов. З позицій сучасної теорії стратегічного управління багатоаспектність поняття «стратегічна стійкість» визначається його змістом, який, виходячи з наведених визначень, формують такі здатності, як: здатність зберігати конкурентні переваги; здатність адаптуватися до змінюваних умов; здатність досягати поставлених цілей; здатність до

змін. Причому довгострокова ефективність та наявність стійких конкурентних переваг є основними критеріями, які визначають стратегічно стійке підприємство.

Головне завдання управління стратегічною стійкістю підприємства полягає у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності шляхом розробки комплексу адаптивних заходів, реалізація яких дозволить підприємству виконувати власні функції та досягати поставлених цілей. У процесі діяльності, як відповідь на загрози зовнішнього середовища, стратегія підприємства може зазнавати певних змін, однак навіть скоординовані цілі, будуть відповідати його стратегічним намірам.

Спеціальних досліджень за темою стратегічних намірів, їх формування та реалізації, небагато. Поняття «стратегічні наміри» з'являється лише в кінці минулого століття, на сьогоднішній день можна виділити ряд вчених, які приділяють увагу вивченню цієї дефініції у своїх дослідженнях: Г. Хамел, К. Прахалад, Ф. Гуйяр, Дж. Келлі, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Клейнер, О. Орчаков, І. Смолін, А. Войнаровський та ін.

**У**перше як предмет дослідження вони розглянуті в статті «Стратегічні наміри» Хемела і Прахалада (Hamel – Prahalad, 1989), і відтоді ця тема набуває все більшої актуальності. З одного боку, Хемел і Прахалад стратегічні наміри визначають як ті лідерські позиції, до яких прагне ця організація, і одночасно служать критерієм, що дозволяє оцінити міру наближення до бажаної мети. З іншого, стратегічні наміри – щось більше, ніж просто нестримні амбіції. Це поняття припускає активний менеджмент, що включає концентрацію зусиль організації, мотивування співробітників через роз'яснення їм значущості поставленої мети, наявність певної свободи для індивідуальних і колективних пропозицій, підтримку трудового ентузіазму через постановку нових конкретних завдань у міру розвитку ситуації, а також зважене управління ресурсами [8, 11].

Зуб А.Т. і Локтіонов М. В. у своїй книзі стратегічні наміри розглядають як бажаний стан підприємства в довгостроковій перспективі, що випливає з місії, які підкріплюється амбіціями персоналу, з метою визначення ефективних напрямів діяльності, стратегічних можливостей та етапів розвитку в майбутньому для досягнення кінцевих цілей з мінімальними ризиками як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі її діяльності [5, с. 176]. Інші дослідники трактують стратегічні наміри як цілі, пов'язані з певним періодом часу. Вони характеризують результати, яких підприємства і компанії мають намір досягти до встановленого терміну.

Таким чином, стратегічні наміри задають мету і пріоритети в організаційному розвитку. Неоднозначність у розумінні стратегічних намірів пов'язана із сутністю діяльності самих підприємств, їх місією і стратегічною стійкістю, передусім.

Функціональна ефективність підприємства може бути описана такими компонентами стійкості [1]:

- ✦ *виробнича стійкість* – стабільність виробничого циклу, повне ресурсне забезпечення;
- ✦ *кадрова (соціальна) стійкість* – здатність підтримувати низький рівень плинності кадрів,

високу мотивацію, ефективну корпоративну культуру та забезпечувати соціальну захищеність співробітників;

- ✦ *комерційна (білова) стійкість* – здатність утримувати стійку конкурентну позицію, високі ринкові частки, досягати запланованих обсягів реалізації продукції, відповідаючи запитам споживачів (якість, ціна тощо);
- ✦ *організаційна стійкість* – адаптивна організаційна структура, високий ступінь координації внутрішніх зв'язків, оперативність та контроль, наявність єдиного інформаційного простору, що забезпечує взаємодію технологічної підсистеми, систем управління та зовнішнього середовища;
- ✦ *інноваційна (інноваційно-технологічна) стійкість* – удосконалення існуючих і впровадження нових технологій, розробка нових видів продукції;
- ✦ *фінансова стійкість* – забезпечення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності, безперервності виробничого процесу, витрат на розширення та розвиток підприємства;
- ✦ *екологічна стійкість* – забезпечення екологічної безпеки підприємства, мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Дуалізм і єдина природа стратегічних намірів і стратегічної стійкості підприємства пояснюються наявністю певних умов – складових: організаційної, фінансово-економічної, кадрової, екологічної.

Слід підкреслити важливість і значущість кадрової і екологічної складових. Основний ресурс, до якого звернені стратегічні наміри, – інноваційні, творчі резерви колективу і кожної конкретної людини. Тому організації повинні вирішувати такі завдання [13]:

1) створювати конкурентні переваги шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Це дозволяє притягати і утримувати таланти, а плоди їх праці створюють високу репутацію компанії, притягують нових споживачів і висококваліфікованих працівників. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища націлені на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами. Цьому служать семінари, що проводяться, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії. Залучення працівників до маркетингової діяльності сприяє підвищенню у них ініціативності і рівня професійної самооцінки;

2) забезпечувати конкурентні переваги підприємства шляхом нарощування її людського потенціалу, сприяючи зростанню професійної компетентності працівників. Розвиток людських здібностей, концентрація на рівні професійної компетентності працівників стає лейтмотивом діяльності не лише кадрових служб, але і лінійних керівників. При цьому одні компанії включають питання підвищення рівня компетентності персоналу як складових частин стратегії, що розробляється, інші – розглядають цю проблему як можливість реалізації спе-

ціальної ініціативної стратегії, що органічно доповнюється іншими конкурентними стратегіями корпорації.

У будь-якому разі успіх залежить від того, наскільки ретельно на основі діагностики, що проводиться кадровими фахівцями і лінійними керівниками, будуть складені індивідуальні плани розвитку, які покликані усунути розрив, між зростаючими професійними та існуючим рівнем компетентності кожного працівника. Складання цих планів ґрунтується на моделях компетентності, що розробляються для кожної посадової позиції.

Екологічна складова стійкості пов'язана з екорозвитком, системою екологічних обмежень, екологічною рівновагою, екологізацією виробництва і т. д. Частіше термін «екологія» розглядається як система уявлень про стан довкілля і придбає значніший вплив у контексті діяльності промислових підприємств і розвитку регіонів. Підприємство розглядається як частина еколого-економічної системи і визначається як поєднання одночасно функціонуючих екологічної та економічної систем, що характеризуються емерджентними властивостями і не зводяться до суми властивостей окремих елементів. Автори роботи [7] розглядають еколого-економічні проблеми в рамках екології, яку визначають як «науку про закони функціонування, стійкості і розвитку економіко-екологічних систем або закони спільного, погодженого функціонування економіки і екології як рівноправ'я підсистем в умовних економіко-екологічних системах різного рівня» [7, с. 37]. Поняття «екологізація» означає процес впровадження технологічних систем, управлінських та інших рішень, що дозволяють підвищити ефективність використання природних ресурсів при збереженні якості природного середовища. У рамках стратегічного управління і намірів сучасних підприємств і компаній ця тема актуальна, що підтверджують конференції ООН, присвячені проблемам економічного розвитку, зокрема, що відбулася в Ріо-де-Жанейро в 1992 р. Представники 179 країн – членів ООН закликали уряди усіх країн світу до впровадження принципів сталого екологічно безпечного розвитку на основі нової соціальної, економічної і екологічної політики. Екологічне управління відносять до ключової доміантної стійкого розвитку і одночасно до вищих пріоритетів діяльності і підприємництва [9]. За останні роки проблема врахування екологічних факторів сталого розвитку набули виключної актуальності.

Довгостроковий та сталий економічний розвиток підприємства вимагає від управлінських систем чіткого розуміння та управління факторами економічного зростання, ключовими процесами, що лежать в основі конкурентних переваг. Формування та реалізація стратегічних намірів, як основний вектор розвитку, що визначає цілі та ефективність підприємства, зосереджені на пошуку можливостей для зростання як всередині підприємства, так і у його зовнішньому середовищі. Обрання тієї чи іншої корпоративної стратегії одночасно підвищує вимоги до управлінських здатностей підприємства, визначає необхідність використання широкого спектру засобів і заходів.

Основні умови, яким повинні відповідати стратегічні наміри, можна звести до таких положень:

1. Стратегічні відображають ключові сфери та процеси, які сформують нові та підтримують існуючі конкурентні переваги підприємства.

2. Стратегічні наміри формуються на довгострокову перспективу, є орієнтирами для всього бізнесу, тому повинні бути сформульовані максимально об'єктивно та коректно (кардинально змінювати їх небажано).

3. Стратегічні наміри повинні бути чіткими, логічними, бо є основою для обґрунтування та встановлення стратегічних цілей.

4. Стратегічні наміри визначають напрями розвитку підприємства, який передбачає організаційні та інші зміни, а отже можуть спрямовуватися не лише на сформовані здатності, існуючі можливості та ресурси, а й на перспективні бізнес-процеси та здатності, яких підприємство має набути.

5. Кожен стратегічний намір повинен бути забезпечений управлінськими здатностями до його реалізації, які проявляються в процесах стратегічного мислення, що приводять до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів й прийняття стратегічних рішень.

Аналіз господарської діяльності сучасних промислових підприємств, досвіду їх адаптації до кризових ситуацій дозволив визначити основні адаптивні заходи та запропонувати інструментарій управління стратегічною стійкістю підприємства (табл. 1).

Конкурентоздатність підприємства визначається не лише внутрішнім потенціалом, а й мірою його включення до інтеграційних процесів. Так, наприклад, конкурентні переваги підприємств коксохімічної галузі України (що використовують схожі технології виробництва коксу та продуктів коксування) формуються за рахунок

створення потужних промислових груп т металургійних комбінатів, основною метою яких є об'єднання виробничого циклу «вугілля-кокс-метал». Серед машинобудівних підприємств найчастіше виникають відносини партнерства та співробітництва, створюються спільні програми навчання, науково-дослідні центри, технологічні парки тощо.

Існує думка, що великі компанії є більш стратегічно стійкими, оскільки володіють необхідними ресурсами для реакції на зміни. Однак такий погляд є доволі дискусійним, оскільки поряд із фінансовою стійкістю постає проблема адаптивності організаційної структури.

## ВИСНОВКИ

Стратегічна стійкість підприємства є головною здатністю підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, при цьому зберігаючи ефективність своєї діяльності та закріплюючи конкурентні позиції на ринку. Разом з тим, стратегічна стійкість підприємства є необхідною умовою для реалізації ним своїх стратегічних намірів, а отже вимагає створення дієвого інструментарію управління. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М. : Центрполиграф, 2004. – 496 с.
2. Василенко О. В. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография / О. В. Василенко. – К. : Центр учебной лит-ры, 2005. – 648 с.
3. Ермоленко И. И. Стратегическая устойчивость корпоративных предпринимательских объединений / И. И. Ермоленко, Г. С. Мерзликина // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12, Вып. 1 (148). – С. 52 – 56.

Таблиця 1

Інструментарій управління стратегічною стійкістю підприємства

Орієнтація напрямів	Адаптивні напрями	Адаптивні процеси	Стратегічні наміри	Стратегічні заходи
Використання зовнішніх можливостей	Вертикальна та горизонтальна інтеграція	Укрупнення бізнесу та капіталу	Об'єднання повного виробничого циклу, зниження витрат на виробництво та збут	Злиття, поглинання, приєднання
		Партнерство та співробітництво	Підвищення інтелектуального, виробничого, інвестиційного потенціалу	Стратегічні об'єднання, спільні некомерційні підприємства, національні та міжнародні союзи, міжнародні конференції та семінари
Використання внутрішніх можливостей	Підвищення функціональної ефективності		Зниження фінансових ризиків. Удосконалення окремих напрямів бізнесу	Аутсорсинг, фінансовий та стратегічний консалтинг
		Удосконалення ключових бізнес-процесів	Створення унікальних компонентів продукту	Бенчмаркінг, маркетингові дослідження, науково-дослідні та конструкторські розробки, програми навчання персоналу

**4. Галушко В. Б.** Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. Б. Галушко / Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2010. – 20 с.

**5. Зуб А. Т.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.

**6. Кучерявый А. В.** Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А. В. Кучерявый // Надежность. – 2005. – № 1. – С. 14 – 18.

**7. Мелешкин М. Т.** Экономика и окружающая среда: Взаимодействие и управление / М. Мелешкин, А. Зайцев, Х. Маржилов. – М. : Экономика, 1979. – 207 с.

**8. Минцберг Г.** Стратегический процесс: [Концепции. Проблемы. Решения] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Говшал / Пер. с англ.– СПб. : Питер, 2001. – 684 с.

**9.** Програма дій «Порядок денний на XXI століття» / Пер. з англ.: ВГО «Україна. Порядок денний на XXI століття». – К. : Інтелсфера, 2000. – 360 с.

**10. Райзберг Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2010. – 512 с.

**11. Хэмел Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

**12. Dudin M. N.** Foresight as a Tool to Provide Strategic Stability of Manufacturing Businesses / M. N. Dudin, N. V. Lyasnikov // European Researcher. – 2012. - Vol. (26), No 8. – P. 1138 – 1141.

**13. Hathcock B. C.** The nev-breed approach to 21st century human resources// Human resource management. – N.Y., 1996. – Vol. 35, N 2. – P 243 – 250.

## REFERENCES

Baranenko, S. P., and Shemetov, V. V. *Strategicheskaiia ustoychivost predpriiatiia* [The strategic stability of the enterprise]. Moscow: Tsentrpoligraf, 2004.

Dudin, M. N., and Lyasnikov, N. V. "Foresight as a Tool to Provide Strategic Stability of Manufacturing Businesses". *European Researcher*, vol. 26, no. No8 (2012): 1138-1141.

Ermolenko, I. I., and Merzlikina, G. S. "Strategicheskaiia ustoychivost korporativnykh predprinimatelskikh obedineniy" [Strategic stability of corporate business associations]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, vol. 1, no. 12 (2009): 52-56.

Halushko, V. B. "Mekhanizm zabezpechennia stratehichnoi stiikosti pidpriemstva" [The mechanism of strategic viability]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.

Hathcock, V. S. "The nev-breed approach to 21st century human resources". *Human resource management*, vol. 35, no. 2 (1996): 243-250.

Kucheriavyy, A. V. "Strategicheskaiia ustoychivost predpriiatiia: poniatie i sostavliaiushchie" [The strategic stability of the enterprise: concept and components]. *Nadezhnost*, no. 1 (2005): 14-18.

Khemel, G., Prakhlad, K., and Tomas, G. *Strategicheskaiia gibkost* [The strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Mintsberg, G., Kuinn, Dzh. B., and Goshal, S. *Strategicheskiiy protsess* [Kontseptsii. Problemy. Resheniia] [Strategic process [Concept. Problem. Solutions]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Meleshkin, M., Zaytsev, A., and Marzhilov, Kh. *Ekonomika i okruzhaiushchaia sreda: Vzaimodeystvie i upravlenie* [Economics

and the Environment: Interactions and management]. Moscow: Ekonomika, 1979.

*Prohrama dii «Poriadok denniy na XXI stolittia»* [Action program "Agenda for the XXI century"]. Kyiv: Intelsfera, 2000.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [Modern Dictionary of Economics]. Moscow: Infra-M, 2010.

Vasilenko, O. V. *Menedzhment ustoychivogo razvitiia predpriiaty* [Management of sustainable development of enterprises]. Kyiv: Tsentr uchebnoy lit-ry, 2005.

Zub, A. T., and Laktionov, M. V. *Sistemnyy strategicheskiiy menedzhment: metodologiya i praktika* [System Strategic Management: Methods and Practice]. Moscow: Genезis, 2001.