



## ОРГАНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**О. М. Вольська<sup>a</sup>, О. Е. Гашутіна<sup>b</sup>, В. О. Букіашвілі<sup>a</sup>**

<sup>a</sup> Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
2, вул. Державіна, м. Макіївка, 86123.

<sup>b</sup> Донецький державний університет управління,  
163а, вул. Челюскінців, м. Донецьк, 83050.

E-mail: [manage\\_nasa@mail.ru](mailto:manage_nasa@mail.ru)

Отримана 11 жовтня 2016; прийнята 28 жовтня 2016.

**Анотація.** На сьогоднішній день ефективність в діяльності багатьох підприємств залежить від стратегічного управління. При цьому важливо, щоб внутрішні можливості підприємств відповідали досягненню довгострокових корпоративних цілей і розвитку конкурентних переваг. У свою чергу підприємства в належній мірі не використовують підходи і методи стратегічного управління, що негативно впливає на організацію господарської діяльності при постійно мінливих умовах зовнішнього середовища. Таким чином, сучасні напрямки формування механізму стратегічного управління є важливим аспектом стабільного зростання і розвитку підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, механізм, підприємство.

## ОРГАНИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**Е. М. Вольская<sup>a</sup>, Е. Э. Гашутина<sup>b</sup>, В. О. Букиашвили<sup>a</sup>**

Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,  
2, ул. Державина, г. Макеевка, 86123.

<sup>b</sup> Донецкий государственный университет управления,  
163а, ул. Челюскинцев, г. Донецк, 83050.

E-mail: [manage\\_nasa@mail.ru](mailto:manage_nasa@mail.ru)

Получена 11 октября 2016; принята 28 октября 2016.

**Аннотация.** На сегодняшний день эффективность в деятельности многих предприятий зависит от стратегического управления. При этом важно, чтобы внутренние возможности предприятий соответствовали достижению долгосрочных корпоративных целей и развитию конкурентных преимуществ. В свою очередь предприятия в надлежащей мере не используют подходы и методы стратегического управления, что отрицательно влияет на организацию хозяйственной деятельности при постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Таким образом, современные направления формирования механизма стратегического управления являются важным аспектом стабильного роста и развития предприятий.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, механизм, предприятие.

## THE ORGANIZATION OF THE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT AT THE MODERN MANUFACTURING PLANT

Helen Volskaya <sup>a</sup>, Helen Gashutina <sup>b</sup>, Vira Bukiashvili <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
2, Derzhavina Str., Makiyivka, 86123.

<sup>b</sup> Donetsk State University of Management,  
163a, Chelyuskintsev Str., Donetsk, 83050.

E-mail: manage\_nasa@mail.ru

Received 11 October 2016; accepted 28 October 2016.

**Abstract.** Today, the efficiency in the activities of many businesses depends on strategic management. It is important that the internal capacity of enterprises correspond to the achievement of long-term corporate goals and development of competitive advantages. In turn the enterprise in the proper measure is not used approaches and methods of strategic management, which negatively affects the economic activities of the organization under constantly changing environmental conditions. Thus, the current direction of formation of the mechanism of strategic management is an important aspect of sustainable growth and development of enterprises.

**Keywords:** strategic management, mechanism, the company.

### Введение

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, главной составляющей которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Объектом исследования является процесс управления хозяйственной деятельностью предприятия. Предмет исследования: механизм стратегического управления предприятием. Целью научно-исследовательской работы является разработка организационного механизма стратегического управления предприятием.

При написании научно-исследовательской работы поставлены следующие задачи:

- исследовать причины и факторы, формирующие типы стратегического управления на предприятии;
- проанализировать отраслевые особенности, влияющие на выбор стратегии управления предприятием;
- обобщить отечественные и зарубежные подходы к стратегическому управлению предприятием.

Рациональному решению поставленных задач способствует использование таких методов ис-

следования, как: анализ и синтез (причин и факторов, формирующих типы стратегического управления на предприятии); сравнительный анализ (анализ отраслевых особенностей, влияющих на выбор стратегии управления), системный анализ (обоснование подходов по управлению стратегиями), моделирование (разработка модели по принятию стратегических управленческих решений на предприятии).

Анализ последних исследований и публикаций. Проблему формирования механизма стратегического управления на предприятии изучали такие ученые и исследователи, как: В. Белкин [1], А. Блинов [2], Е. Боргардт [3], С. Бычкова [4], В. Винокуров [5], В. Дорофиенко [7], З. Калиниченко [9], Т. Сацук [13], Е. Тарасенко [14]. Среди зарубежных ученых проблему управления стратегического управления изучали Р. Грант [6], П. Друкер [8], Г. Минцберг [10], М. Портер [11], А. Томпсон [15].

В. Белкин [1], А. Блинов [2], Е. Боргардт [3] изучали формирование механизма стратегического управления на предприятии в условиях неопределенности.

С. Бычкова [4], В. Винокуров [5], В. Дорофиенко [7] исследовали факторы, определяющие выбор системы стратегического управ-

ления организацией. З. Калиниченко [9], Т. Сацук [13], Е. Тарасенко [14] анализировали влияние стратегических решений на показатели хозяйственной деятельности предприятия. Р. Грант [5], П. Друкер [8] определяли особенности проведения стратегического анализа в условиях современной рыночной экономики. Г. Минцберг [10], М. Портер [11], А. Томпсон [15] установили взаимосвязь между анализом конкурентной силы отрасли и действий руководителей компании с целью сохранения наилучших позиций их бизнеса. Однако проблема принятия стратегических решений в процессе управления предприятием остается недостаточно решенной и требует исследования современных направлений в применении инструментов стратегического управления в рыночных

условиях. Это предопределяет актуальность данной темы и необходимость разработки практических рекомендаций по формированию механизма стратегического управления на предприятии.

**Основная часть**

Термин «стратегическое управление» возник в 1960–1970-х гг. для обозначения разницы между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Развитие стратегического управления в первую очередь определили изменения в условиях ведения бизнеса.

Основными этапами развития стратегического управления являются (табл. 1) [10; 12]:

**Таблица 1.** Этапы развития стратегического управления

Период	Основные положения
1900–1950 гг.	Управление на основе бюджетно-финансового контроля, для которого характерны: <ul style="list-style-type: none"> <li>– внутренняя направленность отчетности и плановой информации;</li> <li>– отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.</li> </ul>
1951–1960 гг.	Управление на основе экстраполяции: <ul style="list-style-type: none"> <li>– бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками объемов продаж на несколько лет вперед;</li> <li>– на основе контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения, которые затем объединяются в единый финансовый план.</li> <li>– главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, замедляющих рост организации.</li> </ul>
1961–1980 гг.	Управление на основе предвидения изменений путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование). Для данной системы управления характерны: <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ внутренней и внешней среды предприятия;</li> <li>– поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды.</li> </ul>
С начала 1980-х гг. и по настоящее время	Управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление), когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть. Отличительные черты такой системы управления: <ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;</li> <li>– децентрализация и демократизация управления;</li> <li>– рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;</li> <li>– рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;</li> <li>– использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.</li> </ul>

В свое время именно усиление нестабильности внешней среды, характеризуемой такими параметрами, как привычность событий, темпы изменений и степень предсказуемости будущего, явилось основанием для разработки И. Ансоффом стратегического подхода к управлению предприятиями, а в конце XX – начале XXI века стратегия стала одним из важнейших инструментов управления развитием предприятий. Назначение стратегии как инструмента управления – создание долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечиваемых, как правило, за счет предоставления более высокой потребительской ценности и более низких, чем у конкурентов, издержек.

С точки зрения Ф. Котлера как сторонника изучения подхода стратегического управления, двигателем развития предприятия является формирование рыночной стратегии. Ф. Котлер

считает, что для развития предприятия необходимо: определить стратегию роста фирмы, выбрать стратегию ценообразования и целевой сегмент рынка; определить стратегию поведения фирмы на рынке; установить методы и способы распространения товаров; сформулировать стратегию разработки новых товаров [8; с. 56].

Стратегическое управление базируется на изучении отношений, которые можно охарактеризовать с помощью системы «среда-организация», которая постоянно взаимодействует с элементами внешней среды: другими организациями, банками, институтами государства, местными органами и др.

На основе анализа факторов, формирующих стратегическое управление, разными авторами выделены основные типы стратегического управления (табл. 2) [6; 8;10]:

**Таблица 2.** Факторы, формирующие типы стратегического управления

Исследователи	Факторы	Типы стратегического управления	Характеристика типов стратегического управления
Г. Минцберг	– Личность руководителя – Система ценностей высшего руководства	– Плановый  – Активный  – Предпринимательский	– Характеризуется поиском новых возможностей и оперативным решением существующих проблем – Отличается оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей – Определяется единоличным управлением, акцент делается на будущие возможности
М. Портер	– Новизна и сложность возникающих проблем – Предсказуемость внешних перемен	– Связанный  – Позиционный	– Обладает своевременной реакцией на неожиданные изменения в окружающей среде, что зависит от темпа изменений – Базируется на определении позиции, что обусловлено новизной и сложностью задач
П. Друкер	– Факторы внешней среды – Постановка целей	– Экстраполятивный  – Контрольный (наблюденческий)	– Решения принимаются в условиях, когда неопределенность находится на среднем уровне и не заменяет, а дополняет стратегическое управление – Контроль и наблюдение за деятельностью предприятия по достижению целей
Р. Грант, А. Томпсон	– Математическое ожидание альтернативы – Степень риска	– Алгоритмический  – Эвристический	– Предусматривает стабильную внешнюю среду, зрелый бизнес и развитую отрасль – Характеризуется высоким уровнем непредсказуемости и неопределенности

Факторы, от которых зависит стратегическое управление, можно условно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам традиционно относятся: политическая ситуация в стране; динамика развития рынка и его насыщенность; уровень инфляции и безработицы; инвестиционная и налоговая политика; уровень доходов населения.

К внутренним факторам – способности и возможности организации, которые характеризуют качество управленческих взаимоотношений на предприятии; личностные качества и профессиональные навыки менеджера; ресурсная база для формирования конкурентного преимущества определенного функционального направления или подразделения; высокая ско-

рость и достоверность внутренней коммуникации; эффективная система контроля производственных процессов; навыки планирования и структурирования деятельности предприятия.

Анализируя данные факторы, отечественные и зарубежные исследователи выделяют основные подходы стратегического управления (табл. 3) [3; 11; 13].

Углублением изучения современного подхода стратегического управления, позволяющим установить еще более тесную связь конкурентных преимуществ с внутренними возможностями предприятия, представляется концепция ключевых компетенций, которая исходит из необходимости согласования внутренних сильных сторон предприятия с потребительскими

Таблица 3. Подходы стратегического управления

Представители	Подходы стратегического управления	Характеристика
Ф. Котлер, Жан-Жак Ламбен, М. Портер	Учет факторов внешней среды	– Исследование «бизнес-ландшафта» предприятия; – определение стратегии роста фирмы, ценообразования, поведения фирмы на рынке; – формирование методов и способов распространения товаров, стратегии разработки новых товаров, а также процессов менеджмента фирмы.
Е. Боргардт	Учет отраслевых особенностей	– Исследование характера экономических отношений по производству продукции в индивидуальном заказе, индивидуальное формирование цен, особенности в реализации продукции; – характера готовой продукции, отсутствие взаимозаменяемости, высокая степень разнообразия; характера технологии и организации производства, обуславливающего продолжительность производственного цикла, индивидуальность технологии, природно-климатические факторы.
В. Винокуров	Анализ критических факторов успеха (КФУ)	– Исследование факторов, которым предприятие должно уделять особое внимание, так как они определяют его успех или провал на рынке.
Т. Сацук	Концепция ключевых компетенций	– Установление тесной связи конкурентных преимуществ с внутренними возможностями предприятия, которое исходит из необходимости согласования внутренних сильных сторон предприятия с потребительскими предпочтениями.
А. Грант, И. Ансофф, К. Курт, Г. Минцберг	Ресурсный подход	– Исследование результатов анализа инновационного развития и конкурентоспособности предприятия.

предпочтениями. Ключевые компетенции определяются как набор умений и технологий, масса накопленного предприятием знания и опыта и служат потенциальным источником его конкурентных преимуществ. При этом ключевая компетенция должна обладать тремя основными свойствами [7; 9]:

- 1) давать потенциальный доступ к широкому спектру рынков;
- 2) приносить существенные выгоды с точки зрения потребителей;
- 3) быть трудно копируемой.

Кроме того, одним из достаточно распространенных и хорошо зарекомендовавших себя на практике подходов стратегического управления является анализ критических факторов успеха. Критические (или ключевые) факторы успеха (КФУ) представляют собой факторы,

которым предприятие должно уделять особое внимание, так как они определяют его успех или провал на рынке.

КФУ могут существенно различаться в разных отраслях. Кроме того, со временем они могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации. Ниже приведены наиболее распространенные КФУ (табл. 4) [4; 6].

Ключевые факторы стратегического управления являются важным компонентом, необходимым для успешного долгосрочного развития организации, среди которых главными являются: ценностно-целевые установки, организационные компетенции, функциональные особенности. Персонал организации выступает основным и преобладающим ресурсом для ключевых факторов стратегического управления. Особен-

Таблица 4. Характеристика критических факторов успеха

КФУ	Характеристика
В управлении	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий профессиональный уровень менеджеров и работников;</li> <li>• умение предвидеть изменения внешней среды и быстро реагировать на них;</li> <li>• умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;</li> <li>• наличие хорошо защищенной интеллектуальной собственности;</li> <li>• совершенные информационные системы;</li> <li>• доступ на финансовые рынки.</li> </ul>
В технологиях	<ul style="list-style-type: none"> <li>• масштаб и качество проводимых научных исследований;</li> <li>• инновации в производственном процессе;</li> <li>• степень новизны технологии;</li> <li>• возможность разработки новых товаров.</li> </ul>
В производстве	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая себестоимость продукции;</li> <li>• качество продукции;</li> <li>• высокая степень использования производственных мощностей;</li> <li>• выгодное местонахождение предприятия;</li> <li>• доступ к квалифицированной рабочей силе;</li> <li>• высокая производительность труда;</li> <li>• гибкость производства.</li> </ul>
В маркетинге	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разнообразие моделей (видов) продукции;</li> <li>• благоприятный имидж предприятия, известная торговая марка;</li> <li>• искусство продаж;</li> <li>• высокая квалификация торгового персонала;</li> <li>• привлекательный дизайн и упаковка;</li> <li>• высокий уровень обслуживания;</li> <li>• гарантии для покупателей.</li> </ul>
В сбыте продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широкая сеть оптовых дистрибьюторов и дилеров;</li> <li>• наличие точек розничной торговли, принадлежащих предприятию;</li> <li>• низкие издержки реализации.</li> </ul>

ности их проявления и взаимодействия определяются организационной культурой компании. Имидж, являясь прямым результатом преобразований на основе ключевых факторов стратегического управления, позволяет оценивать и координировать деятельность по формированию успешного долгосрочного развития организации.

Необходимо отметить, что на процесс стратегического управления существенно влияют и отраслевые особенности, которые определяют выбор системы управления для развития предприятия [8–11]:

- характер экономических отношений, обуславливающий производство продукции по индивидуальному заказу, индивидуальное формирование цен, особенности в реализации продукции;
- характер готовой продукции, обуславливающий ее индивидуализацию, отсутствие взаимозаменяемости, высокую степень разнообразия;
- характер технологии и организации производства, обуславливающий продолжительность производственного цикла, индивидуальность технологии, природно-климатические факторы, территориальное и временное совмещение труда участников производственного процесса, подвижность средств труда и исполнителей.

Главной особенностью деятельности предприятия в долгосрочной перспективе является построение механизма стратегического управления. Механизм стратегического управления – это совокупность управленческих средств (информация и коммуникация, методы управления персоналом, делегирование полномочий и т. д.), посредством которых осуществляется принятие научно обоснованного управленческого решения и достигается эффективная его реализация.

Сегодня существуют следующие виды механизмов стратегического управления [2; 14]:

1. Механизм с пассивной адаптацией к внешней среде, обеспечивающий функционирование системы в стабильной среде и направленный на выбор наиболее благоприятных условий деятельности организации, в основе которого лежит стратегия пассивного выживания предприятий.

2. Механизм с активной адаптацией к внешней среде, направленный на активное использование элементов внешней среды в деятельности предприятия, в частности на поиск наиболее благоприятных условий перехода в новые «ниши», в основе – стратегия активного выживания предприятий.

3. Механизм, направленный на формирование внешней среды, который используется для формирования наиболее благоприятных условий функционирования организации, в основе – стратегия активного воздействия на внешнюю среду.

Система стратегического управления на предприятии включает механизмы с различной длительностью жизненного цикла в зависимости от краткосрочных или долгосрочных целей, от уровней управления (стратегического, тактического или оперативного), а именно [1; 3]:

- экономический механизм – используется, когда продукция предприятия хорошо известна покупателям, пользуется спросом, а главной задачей менеджмента становится расширение доли рынка, снижение себестоимости и повышение рентабельности производства. Экономические механизмы реализуются через рыночные механизмы цен, определяемые динамикой спроса и предложения, воспроизводством основных фондов и ускоренной амортизацией, оплатой труда, рынком акций и инвестиционной политикой, лизингом, структурой акционерной собственности, элементами государственного регулирования цен и налогов;
- организационный механизм – применяется, когда организация находится в стадии реструктуризации, производственный процесс идет по пути реализации перспективных бизнес-планов, требующих выделения различных бизнесов в самостоятельные подразделения, когда идет массивная маркетинговая разведка рынка и структура производства подстраивается под рыночную конъюнктуру и поведение конкурентов. Инструментами организационных механизмов выступают реструктуризация предприятия и реорганизация организационной структуры, позиционирование рынков и потребителей, рыночная организация управления и бизнес-планирование, оперативное

регулирование производственной деятельности, сертификация и лицензирование, разработка и внедрение информационных технологий, внедрение маркетинговой составляющей;

- мотивационный механизм – обеспечивает воздействие как на факторы производства, так и на работников, что необходимо для достижения поставленных целей предприятия.

Система механизмов стратегического управления позволяет снизить информационную неопределенность, что необходимо на этапе тактического и оперативного управления, непосредственного выпуска продукции и ее реализации, где могут быть выработаны более обоснованные управленческие решения.

Исходя из вышеизложенного можно предложить следующий организационный механизм стратегического управления на современном предприятии (рис.) [5; 13; 15].

Таким образом, при стратегическом управлении особое значение должно уделяться рыночной ориентации, так как стратегическое управление является процессом не только предвидения целей, затрат и результатов деятельности предприятий, но, самое главное, управления предприятием в условиях неопределенности и изменчивости среды.

### Выводы и предложения

Стратегическое управление является многогранным понятием, под которым следует пони-



**Рисунок.** Организационный механизм стратегического управления на современном предприятии.



мать управленческий процесс, связанный с разработкой определенных методов и аспектов по формированию целей, возможностей, типов управления и дальнейшего развития предприятия.

В современных условиях для многих предпринимателей приоритетным направлением развития предприятия становится не получение максимальной прибыли, а обеспечение стабильности, которая будет устойчива к изменениям внешней среды. Достижение предприятия состояния стабильного развития возможно лишь при эффективной реализации стратегических управленческих решений. Для этого руководству организации следует рационально принимать решения с учетом особенностей процесса стратегического управления.

В управлении персоналом, технологиями, производством, маркетингом каждому пред-

приятию при формировании стратегических решений необходимо принимать во внимание критические факторы успеха, потому что они определяют успех или провал на рынке. Стоит помнить, что учет факторов внешней среды определяет стратегию роста предприятия, его развитие на рынке, а также формирование методов и способов распространения продукции, стратегию разработки новых товаров.

Следует сказать о том, что строить планы развития от внутренних ресурсов может любое предприятие, искусственно создав свои уникальные способности, влияющие не только на спрос, но и на поведение конкурентов, поставщиков и даже на отраслевые стандарты. Такими уникальными ресурсами могут стать бренд, технология, система организации продаж, сервиса, профессионализм персонала и непосредственно само стратегическое управление.

## Литература

1. Белкин, В. Г. Эволюция механизма и инструментов стратегического управления предпринимательской структурой [Текст] / В. Г. Белкин, О. В. Хлыстова // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 4(96). С. 144–152.
2. Блинов, А. О. Механизм стратегического управления организациями в условиях неопределенности [Текст] / А. О. Блинов, О. С. Рудакова // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 3. С. 82–86.
3. Боргардт, Е. А. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятия [Текст] / Е. А. Боргардт // Актуальные проблемы экономики и права. 2013. № 1 (25). С. 55–61.
4. Бычкова, С. И. Анализ факторов, сдерживающих формирование механизма эффективного стратегического управления на современном этапе развития экономики [Текст] / С. И. Бычкова // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2012. Т. 38, № 5. С. 90–93.
5. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 394 с.
6. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.
7. Дорофиев, В. В. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В. В. Дорофиев, Я. И. Жеребьев, В. М. Лобас. – Макеевка: ДГАСА, 2000. – 206 с.
8. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. Натальи Мака-

## References

1. Belkin, V. G.; Khlystova, O. V. Evolution of the Mechanism and Tools of Entrepreneurial Structure Strategic Management. In: *Bulletin of Irkutsk State Academy of Economics*, 2014, No. 4 (96), pp. 144–152. (in Russian)
2. Blinov, Andrey; Rudakova, Olga. The Mechanism of the Strategic Management of Enterprises Under Uncertainty. In: *Economy. Tax. Law*, 2015, No. 3, pp. 82–86. (in Russian)
3. Borgardt, E. A. Strategic Management of an Enterprise Steady Development. In: *Current problems of economy and law*, 2013, No. 1 (25), pp. 55–61. (in Russian)
4. Bychkova, S. I. Factors analysis, restrictive the formation of mechanism of efficient strategic management in the modern period of economy development. In: *Mercury of Orel State Agrarian University*, 2012, Volume 38, No. 5, pp. 90–93. (in Russian)
5. Vinokurov, V. A. Organization of managerial strategies and policies. Moscow: The center of economy and marketing, 2013. 394 p. (in Russian)
6. Grant, R. Current strategic analysis. St. Petersburg: Piter, 2012. 544 p. (in Russian)
7. Dorofienko, V. V.; Zherebev, Ya. I.; Lobas, V. M. Strategic management: Textbook. Makeevka: DSASEA, 2000. 206 p. (in Russian)
8. Druker, P. Management. Invitation of XXI century. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 256 p. (in Russian)
9. Kalinichenko, Z. D. Strategic management of enterprise: Textbook. Donetsk: Public higher

- ровой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
9. Калининченко, З. Д. Стратегическое управление предприятием [Текст] : учебное пособие / З. Д. Калининченко. – Донецк : ГВУЗ «ДонНТУ», 2011. – 385 с.
  10. Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
  11. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] : Пер. с англ. / М. Портер. – 6-е изд. – М. : Альпина, 2016. – 508 с.
  12. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст] : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 598 с.
  13. Сацук, Т. П. Финансовые цели и ключевые показатели в системе стратегического управления предприятием [Текст] / Т. П. Сацук // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. 2014. Т. 20, № 3. С. 94–96.
  14. Тарасенко, Е. Ю. Стратегическое управление финансовой устойчивостью субъекта хозяйствования [Текст] / Е. Ю. Тарасенко, Д. Л. Тарасенко // Менеджер. Вестник Донецкого государственного университета управления. 2013. № 2 (64). С. 52–56.
  15. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества [Текст] = Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings / А. А. Томпсон-мл [и др.]. – 19-е изд. – М. : Вильямс, 2015. – 592 с. – ISBN 978-5-8459-1883-3.
  - education institution "DonNTU", 2011. 385 p. (in Russian)
  10. Mintsberg, G.; Alstrend, B.; Lempel, Dzh. Strategic safari. Excursion along thickets of strategic management. Moscow: Alpina Publisher, 2013. 367 p. (in Russian)
  11. Porter, M. Competitive strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors. Sixth edition. Moscow: Alpina, 2016. 508 p. (in Russian)
  12. Rumiantseva, Z. P. General management of organization. Theory and practice: Textbook. Moscow: INFRA-M, 2016. 598 p. (in Russian)
  13. Satsuk, T. P. Financial goals and highlight figures in the system of strategic management of enterprise. In: *Vestnik of N. A. Nekrasov Kostroma state university*, 2014, Volume 20, No. 3, pp. 94–96. (in Russian)
  14. Tarasenko, E.; Tarasenko, D. Strategic management of financial stability of the subject of economy. In: *Manager. Vestnik of Donetsk State University of Management*, 2013, No. 2 (64), pp. 52–56. (in Russian)
  15. Tompson, A. A. et al. *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*. 19th edition. Moscow: Viliams, 2015. 592 p. ISBN 978-5-8459-1883-3. (in Russian)

**Вольська Олена Михайлівна** – доктор з державного управління, доцент кафедри менеджменту будівельних організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: державне управління соціальним розвитком держави.

**Гашутіна Олена Едуардівна** – студентка магістратури Донецького державного університету управління. Наукові інтереси: стратегічне управління підприємством.

**Букіашвілі Віра Отарівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: реформування житлово-комунального господарства.

**Вольская Елена Михайловна** – доктор государственного управления, доцент кафедры менеджмента строительных организаций Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: государственное управление социальным развитием государства.

**Гашутина Елена Эдуардовна** – студентка магистратуры Донецкого государственного университета управления. Научные интересы: стратегическое управление предприятием.

**Букиашвили Вера Отаровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: реформирование жилищно-коммунального хозяйства.

**Volskaya Helen** – D.Sc. (Government Administration), Associate Professor, Management of Construction Organizations Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: government management of the state social progress.

**Gashutina Helen** – Student Master's Degree programme, Donetsk State University of Management. Research interests: Strategic management of enterprise.

**Bukiashvili Vira** – Ph.D. (Economics), Associate Professor, Economics, Expertising and Property Management Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: reforming of housing and communal services.