

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>**Калініченко С.М.**

кандидат економічних наук

ДНП «Центр Тестування» МОЗ України

Kalinichenko Sergiy

PhD in Economics

The State Non-Profit Enterprise Testing Board,

the Ministry of Public Health of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Статтю присвячено питанням забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством за сучасних економічних умов. Дослідження має на меті обґрунтувати ключові елементи стратегічного управління, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах, та виявити їх вплив на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Визначено що стратегічний менеджмент є комплексним процесом, який потребує детального аналізу та чіткої звітності для успішного управління та стратегічного планування. Оцінка ефективності реалізації стратегії організації передбачає комплексний аналіз аспектів, зокрема: фінансова ефективність, з використанням показників рівень рентабельності, чистий прибуток, динаміка доходів, показники ліквідності; ринкова позиція, яка відображає частку ринку, рівень впізнаваності бренду та конкурентне становище організації; ефективність процесів, яка охоплює швидкість реалізації стратегічних рішень, продуктивність персоналу та загальну операційну ефективність; задоволеність клієнтів, яка визначається через індекс задоволеності, рівень утримання клієнтів, кількість скарг та пропозицій; організаційна адаптивність, яка характеризується здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, гнучкістю управлінських рішень та ефективністю у впровадженні змін. Загалом дослідження дозволило визначити мету стратегічного управління, а саме на основі аналізу та звітності розробити осмислені стратегії та плани дій, які допоможуть організації досягти її цілей та місії.

Ключові слова: ефективність, стратегія, середовище, цілі, зміни, конкуренція.

KEY ELEMENTS OF EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

This article is devoted to the issues of ensuring effective strategic management of an enterprise under current economic conditions. The aim of the study is to substantiate the key elements of strategic management that ensure the efficient functioning of an enterprise in today's environment and to identify their impact on the achievement of the enterprise's long-term goals.

In the modern business world, where competition reaches unprecedented heights, strategic management becomes not just a tool, but a key success factor for any enterprise, which determines the relevance of this study. It allows not only adaptation to constantly changing market conditions but also enables the anticipation of potential challenges, thereby ensuring sustainable development and growth. The foundation of effective strategic management is a clear understanding of the organization's mission and vision, as well as the ability to analyze both the external and internal environment, on the basis of which all strategic decisions are made.

The development of strategic goals and initiatives, competent allocation of resources, constant monitoring and control of the implementation of plans, as well as the ability to flexibly adapt to change, are essential components of successful strategic management. It has been determined that strategic management is a complex process that requires detailed analysis and clear reporting for successful management and strategic planning. The use of various analytical methods and effective reporting enables organizations to adequately assess and adapt to changing conditions, ensuring their long-term development and growth.

The assessment of the effectiveness of strategy implementation involves a comprehensive analysis of various aspects, including: financial efficiency, measured by indicators such as profitability, net income, revenue growth, and liquidity ratios; market position, which reflects market share, brand recognition, and competitive positioning; process efficiency,

encompassing the speed of strategic decision-making, employee productivity, and overall operational effectiveness; customer satisfaction, determined by satisfaction indices, customer retention levels, and the number of complaints and suggestions; organizational adaptability, characterized by the enterprise's ability to quickly respond to external changes, the flexibility of decision-making, and the efficiency of change implementation.

Overall, the study has made it possible to define the purpose of strategic management as the development of well-thought-out strategies and action plans, based on analysis and reporting, that help the organization achieve its objectives and fulfill its mission.

Keywords: efficiency, strategy, environment, goals, change, competition.

JEL Classification: L21; M10; M11; M14; O21; D24

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови, які характеризуються динамічністю та високим рівнем конкуренції, вимагають від компаній здатності адаптуватися та оперативно реагувати на зміни, використовуючи наявні ресурси з максимальною ефективністю. Щоб підприємства вижили як продукт свого середовища, вони повинні змінюватись та адаптуватися до змін. Такі події та зміни, як економічна структура, що розвивається і змінюється, індивідуальне зростання і суттєве зрушення в очікуваннях і перевагах клієнтів, викликане цим розвитком, загострення конкурентних умов в результаті технологічного розвитку та глобалізація, вплинули на управління. В результаті на перший план вийшли концепції стратегічного управління та реінжинірингу. Основою всіх цих систем є підвищення організаційної ефективності та забезпечення конкурентної переваги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Дослідженням ключових елементів ефективного стратегічного управління підприємством займалися як зарубіжні, так і українські науковці. Серед найбільш відомих дослідників, які суттєво вплинули на розвиток цієї тематики, можна виділити таких вчених: Ансофф Г. [1], Бабій І. [6], Брайсон Дж. [2], Гохуей С. [3], Немцов В. [7], Портер М. [4], Таран-Лала О. [8], Чорна Л. [9], Шендель Д. [5] та інші.

Незважаючи на велику кількість досліджень, залишається багато питань стосовно теоретичних аспектів сутності стратегічного управління та підвищення його ефективності для успішного функціонування підприємства.

Мета статті - дослідження ключових елементів стратегічного управління, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах, та виявлення їхнього впливу на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Виклад основних результатів дослідження Основна мета підприємств — мати високу ефективність та результативність, і вони повинні досягати цих цілей у середовищі, яке знаходиться у постійному та швидкому процесі змін. Тому стратегічний менеджмент став необхідним для ефективного та дієвого керівництва підприємств.

Впровадження стратегії — це процес реалізації планів організації, який передбачає конкретні дії для досягнення поставлених завдань, використання можливостей зовнішнього середовища та конкретних ресурсів для досягнення цілей [3].

Першочергове значення організації діяльності суб'єкта господарювання надається удосконаленню

системи управління, що допоможе налагодити взаємодію між фінансово-господарською, маркетинговою, виробничою та кадровою сферами діяльності організації заради досягнення поставлених стратегічних цілей [9].

Основою підходу стратегічного менеджменту є стратегічне планування та забезпечення наступності цього підходу до управління. Стратегічне планування - це інструмент управління, який постійно, динамічно і безперервно оновлюється, розвивається і переглядається відповідно до умов, що змінюються, а не план, який компанії складають і якому слідують у певний момент свого життя. Тому підхід стратегічного менеджменту не включає застій, а постійний розвиток і зміни. Організації повинні розробити підхід стратегічного менеджменту, щоб підвищити свій імідж, відповідати очікуванням клієнтів, що зростають, виживати в умовах конкурентного тиску, підвищувати свою ефективність і забезпечувати контроль над витратами.

Оцінка ефективності стратегічного управління організацією зазвичай проводиться за двома основними напрямками (табл. 1):

- аналіз результатів виконання стратегічних цілей — оцінка ступеня досягнення цілей, визначених у стратегічному плані. Цей підхід враховує фінансові показники, ринкові позиції, рівень конкурентоспроможності, показники задоволеності клієнтів та інші критерії, що відображають досягнення цілей організації.

- оцінка якості стратегічного процесу — оцінювання, наскільки ефективно функціонують процеси стратегічного планування та управління. Це може включати аналіз якості прийняття рішень, ефективності комунікацій, адаптивності до змін, а також взаємодію між різними рівнями управління.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише досягнення кінцевих цілей, але й процеси, що сприяють їхньому досягненню, що є важливим для забезпечення сталого розвитку організації.

Для повнішої картини, оцінювати ефективність стратегічного управління організацією краще за 3-ма рівнями:

1) ефективність реалізації окремих стратегічних проєктів:

- вартість реалізації проєкту в порівнянні з його бюджетом;
- терміни реалізації в порівнянні з планом;
- розмір отриманого ефекту в порівнянні з очікуваним ефектом;
- об'єм додаткових (зовнішніх) ефектів, що виникли.

2)ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей – рівень досягнення показників діяльності бізнесу (довго- та середньострокових);

3)ступінь відповідності поставлених стратегічних

цілей інтересам стейкхолдерів – успішність стратегії залежить не тільки від досягнення цілей підприємства, але й від рівня врахування інтересів стейкхолдерів: держава, постачальники, кредитори.

Таблиця 1

Оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Показники оцінки	Методи оцінки
Фінансова ефективність	Рентабельність, чистий прибуток, зростання доходів, показники ліквідності	Фінансовий аналіз, аналіз звітності
Ринкова позиція	Ринкова частка, рівень впізнаваності бренду, позиція на ринку	Маркетинговий аналіз, аналіз конкурентів
Ефективність процесів	Швидкість реалізації стратегічних рішень, продуктивність, операційна ефективність	Внутрішній аудит, показники виробництва
Задоволеність клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (NPS), рівень утримання клієнтів, скарги та пропозиції	Опитування клієнтів, аналіз відгуків
Організаційна адаптивність	Швидкість адаптації до змін ринку, гнучкість у прийнятті рішень, управління змінами	Аналіз швидкості адаптації, опитування персоналу

Джерело: складено за [5, 6]

Багато власників і керівників на початку року з оптимізмом дивляться у майбутнє та планують стратегію розвитку. Розробка стратегії – процес складний і потребує уваги деталей. На жаль, навіть досвідчені керівники часто припускаються тут помилок.

Так, нерідко стратегія виявляється надто абстрактною та відірваною від реальності. Коли це просто список амбітних цілей без розуміння шляхів їх досягнення.

Ще одна поширена проблема - відсутність цілісності у стратегії, коли різні підрозділи починають діяти неузгоджено, а часом і врозріз один з одним. Щоб цього уникнути, керівництву необхідно приділяти постійну увагу балансу інтересів ключових зацікавлених сторін – клієнтів, співробітників, партнерів та суспільства. Усі стратегічні рішення повинні враховувати інтереси цих груп і не обмежувати їхні потреби. Інакше неминучі конфлікти між підрозділами, а це стане сигналом про незв'язність стратегії. Такі конфлікти мають вирішуватися лише на рівні вищого керівництва з опорою пріоритети, закладені у стратегії.

Виникає необхідність покроково грамотно розробити та впровадити цілісну стратегію, яка враховує інтереси всіх сторін.

№ 1. Проведення аналізу поточного стану підприємства. Перед тим як розпочати розробку стратегії розвитку, дуже важливо провести всебічний аналіз її поточного стану. Це дозволить об'єктивно оцінити вихідні умови, в яких належить реалізовувати стратегію, виявити ключові проблеми та можливості для зростання.

SWOT-аналіз як базовий інструмент оцінки поточної ситуації

Одним із найефективніших інструментів для комплексного аналізу є SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити:

сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги компанії, ринкові можливості, унікальні ресурси та компетенції;

слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки бізнес-моделі, брак ресурсів, ризики репутації;

можливості (Opportunities) – сприятливі зовнішні чинники, які може використовувати для зростання; загрози (Threats) – негативні зовнішні чинники, які можуть завдати шкоди бізнесу.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати розрізнену інформацію про компанію та побачити повну картину її поточного стану. Крім SWOT-аналізу, рекомендується застосовувати інші методи для отримання об'єктивної оцінки поточного стану підприємства:

1. Аналіз конкурентного оточення – вивчення сильних та слабких сторін основних конкурентів, їх стратегій та ринкових позицій. Це дозволяє оцінити конкурентні переваги/недоліки власної компанії.

2. Аналіз потреб клієнтів – дослідження запитів та переваг цільових споживчих сегментів. Розуміння потреб клієнтів – основа розробки продуктової стратегії.

3. Фінансовий аналіз - оцінка фінансових показників компанії, її прибутковості, ліквідності, боргового навантаження. Це важливо задля розуміння фінансових обмежень під час виборів стратегії.

4. Аналіз внутрішніх бізнес-процесів – виявлення вузьких місць, неефективності, втрат у ключових операціях компанії. Дозволяє визначити пріоритети оптимізації.

Тільки комплексний аналіз із застосуванням різних методів дозволяє отримати об'єктивну та повну картину поточного стану компанії. Це важлива умова для розробки реалістичної, обґрунтованої стратегії розвитку бізнесу, яка враховує як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні можливості та загрози.

№ 2. Формулювання стратегічного бачення та місії. Після проведення всебічного аналізу поточного стану підприємства, наступним важливим етапом є формулювання стратегічного бачення та місії. Це дозволяє встановити загальний вектор і цільові орієнтири для розробки стратегії.

Стратегічне бачення - це уявлення про бажаний майбутній стан підприємства в довгостроковій перспективі, зазвичай на 5-10 років наперед. Воно визначає, яким підприємство хоче стати, чого прагне. Бачення формулюється на основі проведеного аналізу

поточного стану та галузі. Воно ставить загальний вектор стратегічного розвитку компанії. Усі наступні стратегічні рішення мають відповідати баченню та сприяти його реалізації.

Місія - це формулювання основної мети та сенсу існування підприємства. Вона відповідає питанням «Навіщо ми існуємо? У чому сенс нашого бізнесу?». На відміну від довгострокового бачення, місія фокусує стратегію на ключових пріоритетах та цінностях на сьогодні.

Місія має бути:

- фокусованою - концентруватися на головних цілях та цінностях бізнесу;
- що надихає – мотивувати співробітників на досягнення загального бачення;
- зрозумілою – доносити сенс існування компанії простою мовою.

№ 3. Постановка стратегічних цілей та KPI. Наступним після визначення стратегічного бачення та місії етапом є постановка конкретних вимірних цілей розвитку підприємства на 2-3 роки. Це дозволяє перевести загальні орієнтири на площину чітких завдань. Стратегічні цілі мають логічно впливати з бачення та місії підприємства. Вони конкретизують, як саме досягатиметься бажане бачення бізнесу.

Цілі повинні відповідати критеріям SMART:

- конкретні (Specific) – чітко сформульовані;
- вимірні (Measurable) – містять кількісні орієнтири;
- досяжні (Achievable) – амбітні, але реалістичні;
- актуальні (Relevant) – відповідають баченню та місії;
- обмежені у часі (Time-bound) – з чіткими термінами.

№ 4. Розробка KPI для оцінки досягнення цілей. Щоб оцінити прогрес у реалізації стратегічних цілей, кожної з них визначаються KPI – ключові показники ефективності. KPI повинні об'єктивно та кількісно відображати ступінь досягнення цілей. Наприклад:

- зростання виторгу на 45% протягом 3 років;
- зниження рівня відтоку клієнтів до 10% на рік;
- збільшення частки цільовому ринку до 20%.

Регулярний моніторинг KPI дозволяє оцінювати прогрес у реалізації стратегії та своєчасно вносити необхідні коригування.

№ 5. Розробка стратегічних ініціатив та плану заходів. Після встановлення стратегічних цілей та визначення KPI наступним кроком є розробка конкретних ініціатив та плану дій для реалізації стратегії. Для кожної стратегічної мети визначається комплекс взаємопов'язаних стратегічних ініціатив - проектів та програм, спрямованих на її досягнення. Ініціативи мають:

- сприяти виконанню цілей та KPI;
- базуватись на сильних сторонах компанії;
- враховувати наявні ресурси та компетенції;
- спиратися на можливості ринку, що з'являються.

Для реалізації кожної ініціативи складається конкретний план дій із зазначенням:

- переліку завдань та заходів;
- відповідальних виконавців;
- необхідних ресурсів;

термінів реалізації кожного заходу.

Такий план дозволяє системно та послідовно реалізовувати стратегію з розподілом відповідальності та контролем термінів. Планування конкретних заходів – ключовий етап у перекладі стратегічних цілей на практичну площину. Це закладає підґрунтя для успішної реалізації всієї стратегії.

№ 6. Залучення команди до процесу стратегічного планування. Одним із ключових факторів успішної реалізації стратегії є залучення команди співробітників до процесу її розробки. Це має низку важливих переваг:

1. Підвищення прихильності до цілей – якщо співробітники беруть участь у виробленні рішень, вони набагато активніше підтримують їх реалізацію.
2. Облік різних поглядів – залучення різних підрозділів забезпечує облік їхньої специфіки розробки стратегії.
3. Командне бачення – об'єднує співробітників навколо спільних цілей та завдань. Для залучення команди рекомендується використовувати такі методи як:

- стратегічні сесії за участю ключових працівників;
 - опитування та фокус-групи з обговорення стратегічних ідей;
 - регулярне інформування про перебіг розробки стратегії;
 - мозкові штурми для пошуку стратегічних рішень
- Грамотне залучення персоналу до цього процесу – важлива складова успіху на етапі стратегічного планування.

№ 7. Впровадження стратегії в операційну діяльність. Впровадження операційну діяльність підприємства вимагає виконання низки заходів. Інтеграція стратегії до системи управління:

- налаштування системи стратегічного планування – розробка річних функціональних планів у межах підрозділів;
 - ув'язування бюджетів із пріоритетами стратегічного плану;
 - каскадування KPI за підрозділами та співробітниками;
 - налаштування звітності про хід досягнення KPI.
- Вибудовування системи мотивації:
- ув'язування винагороди співробітників із досягненнями стратегічних KPI;
 - впровадження KPI у систему преміювання та оцінки персоналу;
 - підвищення прозорості KPI для всіх працівників.
- Контроль за виконанням стратегії:
- регулярний моніторинг KPI; аналіз причин відхилень;
 - оперативне реагування та коригування планів;
 - актуалізація стратегії за істотної зміни умов.
- Ефективне впровадження стратегії в операційну діяльність – запорука її успішної реалізації та досягнення цільових результатів.

Підсумовуючи, можна зробити такі ключові висновки:

1. Розробка цілісної та збалансованої стратегії –

одне із найважливіших етапів під управлінням та розвитку підприємства.

2. Це комплексний процес, що вимагає всебічного аналізу поточної ситуації, чіткого стратегічного бачення, активного залучення команди та інтеграції стратегії до операційної діяльності.

3. Стратегія повинна спиратися на сильні сторони компанії, враховувати інтереси всіх ключових стейкхолдерів, а також зовнішні можливості та загрози.

4. Результатом ефективного стратегічного планування є зрозумілий всім співробітникам комплекс цілей, ініціатив і KPI, вкладених у успішний розвиток компанії.

Говорячи про процес стратегічного планування загалом, важливо виділити основні засади:

1. Наявність чіткого стратегічного бачення та детального плану розвитку значно підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність компанії.

2. Під час розробки стратегії критично важлива збалансованість інтересів усіх зацікавлених сторін – акціонерів, клієнтів, співробітників, суспільства.

3. Реалізація стратегії потребує системного підходу – інтеграції стратегічних цілей у операційну діяльність, мотивації персоналу, контролю виконання.

4. В умовах динамічного зовнішнього середовища ключовими факторами успіху є постійний моніторинг реалізації стратегії та гнучкість у коригуванні стратегічних планів.

Глибоко продумана та правильно реалізована стратегія – запорука довгострокового сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Сильна корпоративна культура та ефективне

лідерство є наріжним камінням для досягнення стратегічних цілей будь-якої організації. Корпоративна культура визначає, як співробітники взаємодіють між собою та з клієнтами, а також як вони сприймають свою роботу та місію компанії. Це створює середовище, в якому стратегії можуть бути успішно реалізовані. З іншого боку, лідерство визначає напрямок, в якому рухатиметься організація, та мотивує співробітників до досягнення спільних цілей.

Щоб стратегічне управління було ефективним, необхідно, щоб лідери не тільки формулювали стратегічні цілі, а й надихали своїх підлеглих з їхньої досягнення. Залучення співробітників у процес та розуміння загальної стратегічної картини критично важливі для успіху. Крім того, культура безперервного навчання та адаптації допомагає організаціям залишатися гнучкими та реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є ключовим аспектом у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Висновки Стратегічне управління є невід’ємною частиною успішної діяльності підприємства. Ефективне формулювання місії, глибокий аналіз середовища, визначення реальних стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією – всі ці компоненти забезпечують досягнення поставлених завдань, посилення конкурентних позицій та стабільність бізнесу на ринку. Успішність стратегічного управління також багато в чому залежить від здатності керівництва оперативно адаптувати стратегію до змін, що відбуваються в середовищі. Використання перерахованих елементів у повному обсязі є запорукою стабільного зростання та розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ansoff, H. I. (1987). The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour. *Strategic Management Journal*, vol. 8. Pp. 501-515
2. Bryson, J. M., & Bromily, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, vol. 14(5), pp. 319-33
3. Guohui, S., & Eppler, M.J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Strategy Process Research*. P. 252–276.
4. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press. 557 p.
5. Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management: A new View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown, 538 p.
6. Бабій, І.В. (2016). Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 1. С. 7–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3
7. Немцов, В. Д., & Довгань, Л. Є. (2001). *Стратегічний менеджмент*. Київ: ЕкסОб, 471 с.
8. Таран-Лала, О. М., & Сухорук, К. В. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Випуск № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
9. Чорна, Л.О., Коваленко, О.О., Чорна, Н.Ю., Зачоса, О.Д., & Петровська, А.В. (2013). Моделювання стратегічних карт розвитку організації. *Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань BTEI KHTEU*, 2013. 364 с. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/23447>

References:

1. Ansoff, H. I. (1987). The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour. *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 501–515.
2. Bryson, J. M., & Bromily, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major

projects. *Strategic Management Journal*, vol. 14(5), pp. 319–333.

3. Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Strategy Process Research*, pp. 252–276.

4. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 557 p.

5. Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown, 538 p.

6. Babii, I. V. (2016). Analiz naukovykh pohliadiv u formuvanni stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of scientific views on the formation of strategic management of an enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 1, pp. 7–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3 [in Ukrainian]

7. Nemtsov, V. D., & Dovhan, L. Ye. (2001). *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: EksOb, 471 p. [in Ukrainian]

8. Taran-Lala, O. M., & Sukhoruk, K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Economika i suspilstvo* [Economy and Society], is. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> [in Ukrainian]

9. Chorna, L. O., Kovalenko, O. O., Chorna, N. Yu., Zachosa, O. D., & Petrovska, A. V. (2013). *Modeliuvannia stratehichnykh kart rozvytku orhanizatsii* [Modeling strategic maps of organizational development]. Vinnytsia: Center for Preparation of Scientific and Educational-Methodical Publications of VTEI KNTEU, 364 p. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/23447> [in Ukrainian]