УДК 330.15

С.С. Тригоб'юк
Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра теоретичної та прикладної економіки

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СУЧАСНОМУ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

© Тригоб'юк С.С., 2010

Досліджено суть поняття стратегічне управлінське рішення, наведено особливості й ознаки стратегічних управлінських рішень, показано місце і значення підсистеми прийняття стратегічних управлінських рішень у системі стратегічного планування підприємств. Наведено основні рівні невизначеності середовища, що має вагомий вплив на формування і прийняття адекватних стратегічних управлінських рішень, а також запропоновано способи вирішення стратегічних проблем.

Ключові слова: стратегічні управлінські рішення, система, стратегічне планування, рівні невизначеності, інформація, внутрішнє і зовнішнє середовище, прогнозування.

Study the essence of strategic management solutions, provides the features and requirements for strategic management decisions, role and place of subsystems strategic making decisions in the system of strategic business planning. The main characteristics of uncertainty that have significant influence on the development and adoption of the most appropriate strategic management decisions, and proposed techniques for resolving strategic issues.

Keywords: strategic management decisions, system, strategic planning, the level of uncertainty, information, internal environment, forecasting, external environment.

Постановка проблеми

Сучасне середовище є дуже складним і непередбачуваним. Змінюються не тільки умови ведення будь-якої діяльності, часто змінюється система, в якій раніше функціонувала організація. Відбуваються системні трансформації як глобалізованого світу, так і економічних відносин. Основні принципи, закономірності нового світопорядку з швидким розвитком технологій, наявними екологічними, соціальними, ресурсними проблемами залишаються невизначеними. Керівникам підприємств потрібно розуміти основні зміни середовища та використовувати їх із максимальною вигодою для підприємства. У цій системі координат надзвичайно складно приймати стратегічні рішення. Лише для того, щоб втриматися на ринку, потрібно бути не лише адаптованим до мінливого середовища і підхоплювати діючі тенденції, а й намагатися "осідлати" зміни. Проблема прийняття адекватних стратегічних управлінських рішень і надалі залишається актуальною і потребує подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Управлінські рішення є однією з найважливіших категорій менеджменту. Проблемами прийняття успішних управлінських рішень займалися як вітчизняні, так і зарубіжні теоретики і практики менеджменту: Л.С. Ситник [1], О.Є. Кузьмін [2], Л.Л. Гевлич [3], І.Б. Олексів [4] С.Л. Блюмін, І.А. Шуйкова [5], Л. Расселл Акофф [6,7], Р. Дафт [8], Дж. Магідсон, Г. Дж. Едісон, H. Courtney [8], M. Sorrell, R. Komisar, Anne Mulcahy [9] та ін. Досліджено широкий спектр проблем, зокрема, у [2] наведено місце управлінських рішень у системі менеджменту, в [10] проаналізовано поняття "прийняття управлінських рішень", розроблено класифікацію управлінських рішень, у [1] прийняття управлінських рішень розглядається в контексті антикризового менеджменту. Hugh Courtney для допомоги у прийнятті стратегічних управлінських рішень розробив рівні невизначеності середовища. У [4] виділено проблему прийняття стратегічних рішень залежно від інтересів груп впливу, зокрема, запропоновано механізм урахування інтересів груп впливу для позиціонування підприємства і визначення його стратегії.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Основними підходами для прийняття управлінських рішень є ситуаційний, системний, процесний тощо. Варто відзначити пріоритетність використання системного підходу в проблемах стратегічного вибору. Відомо багато досліджень щодо способів, методів, стилів прийняття управлінських рішень [2–13]. Вони продовжуватимуть розвиватися, але в сучасних непередбачуваних і надзвичайно мінливих умовах варто зосередити увагу на проблемах удосконалення творчості, інноваційності, мобільності й адекватності стратегічних управлінських рішень (СУР), що може бути реалізовано за допомогою системи стратегічного планування, складовою якої є підсистема прийняття СУР.

Постановка цілей

Метою статті є вивчення стратегічних управлінських рішень із метою формування результативнішої системи стратегічного планування на підприємстві. Відповідно для цього потрібно:

- навести особливості й характерні ознаки СУР;
- визначити останні тенденції у проблемі прийняття стратегічних управлінських рішень;
- показати місце підсистеми прийняття СУР в системі стратегічного планування підприємства;
- дослідити сутність змін, прогнозування, спроможності організації долати перешкоди, які заважатимуть змінюватися й адаптовуватися до нових умов ведення конкурентної боротьби.

Виклад основного матеріалу

Керівники організацій завжди стикаються з проблемою вибору. Час від часу перед компаніями постає проблема стратегічного вибору. Вона є особливою і істотно відрізняється від повсякденних рішень. Тому серед широкого спектра управлінських рішень виділяють особливу групу – стратегічних управлінських рішень. Прийняття СУР є не так теоретичною, як практичною проблемою у сучасному менеджменті. Теоретично СУР – це вплив керуючої системи на керовану з врахуванням складності, невизначеності середовища і важливості наслідків прийнятих рішень для подальшого розвитку всього підприємства. Можна виділити такі специфічні ознаки стратегічних управлінських рішень:

1) тривалість періоду, який охоплює прийняте рішення, має, як правило, довгострокову перспективу;

2) рішення значною мірою стосується конкретної стратегічної мети, опирається на місію організації;

3) ціна прийнятого рішення є надзвичайно високою порівняно з масштабами організації і може бути фатальною;

4) охоплює складну проблематику врахування численних релевантних факторів, тому складно прорахувати потенційні збитки чи прибутки від прийняття рішення.

Варто наголосити на ще одній особливості СУР, а саме, потребі в попередньому глибокому дослідженні проблеми. Цю стратегічну роботу необхідно виконувати з кількох причин:

– по-перше, обґрунтування прийнятого рішення з чіткими розрахунками і розглядом можливих наслідків допоможе у подальшій реалізації задуманого, оскільки буде сформований проект алгоритму подальших дій і готовність до різних сценаріїв розгортання подій;

– по-друге, додасть психологічної впевненості як керівнику, який ухвалив рішення, так і виконавцям рішення.

З іншого боку, не варто покладатися винятково на аналіз проблеми, який має виступати лише прикладною допомогою стратегу в ухваленні рішень. Крім того, не можна затягувати дослідження, а максимально швидко реагувати на виявлені можливості, оскільки можуть бути виняткові ситуації, які вимагатимуть реакції, обмеженої в часі. У таких випадках важливе значення матиме компетентність та інтуїтивне відчуття ринкових змін осіб, які приймають рішення. Існує окремий напрям у стратегічному менеджменті, який наголошує на розвитку стратегічного мислення керівників. Для стратегічного мислення характерні такі особливості: креативність, критичність, системність, інноваційність, винахідливість, об’єктивність [14].

У цьому контексті варто відзначити так званий “командний розум”, а також проблему акумулювання і генерування знань на підприємстві. Вагоме значення у прийнятті СУР має корпоративна культура. Традиції, властиві тій чи іншій спільноті та усталені правила, що встановлені на підприємствах, формують відповідну специфіку ухвалення стратегічних рішень. Наприклад, у східних культурах прийнято широке обговорення і роз’яснення проблеми, внаслідок чого дося-

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

гається консенсус, що трансформується в прийняте управлінське рішення. Подальша реалізація такого рішення буде простішою, оскільки під час самого ухвалення були усунені всі суперечності. Натомість у традиціях західного менеджменту рішення приймають одноосібно керівник або група осіб, а потім їх доводять до виконавчої ланки управління.

Стратегічні управлінські рішення найчастіше є непрограмовані, оскільки пов'язані з невизначними обставинами, що виникатимуть у майбутньому середовищі. Оперативні і тактичні управлінські рішення можуть, а інколи і мають бути, чітко регламентовані, але це неприпустимо для більшості стратегічних. Якщо для СУР недоцільно використовувати регламентації, формалізації, то виникає питання, як впорядкувати стратегічне планування на підприємстві. Відповідь дає система стратегічного планування з чітко налагодженими процесами для формування бази ухвалення СУР (див. рис. 1).

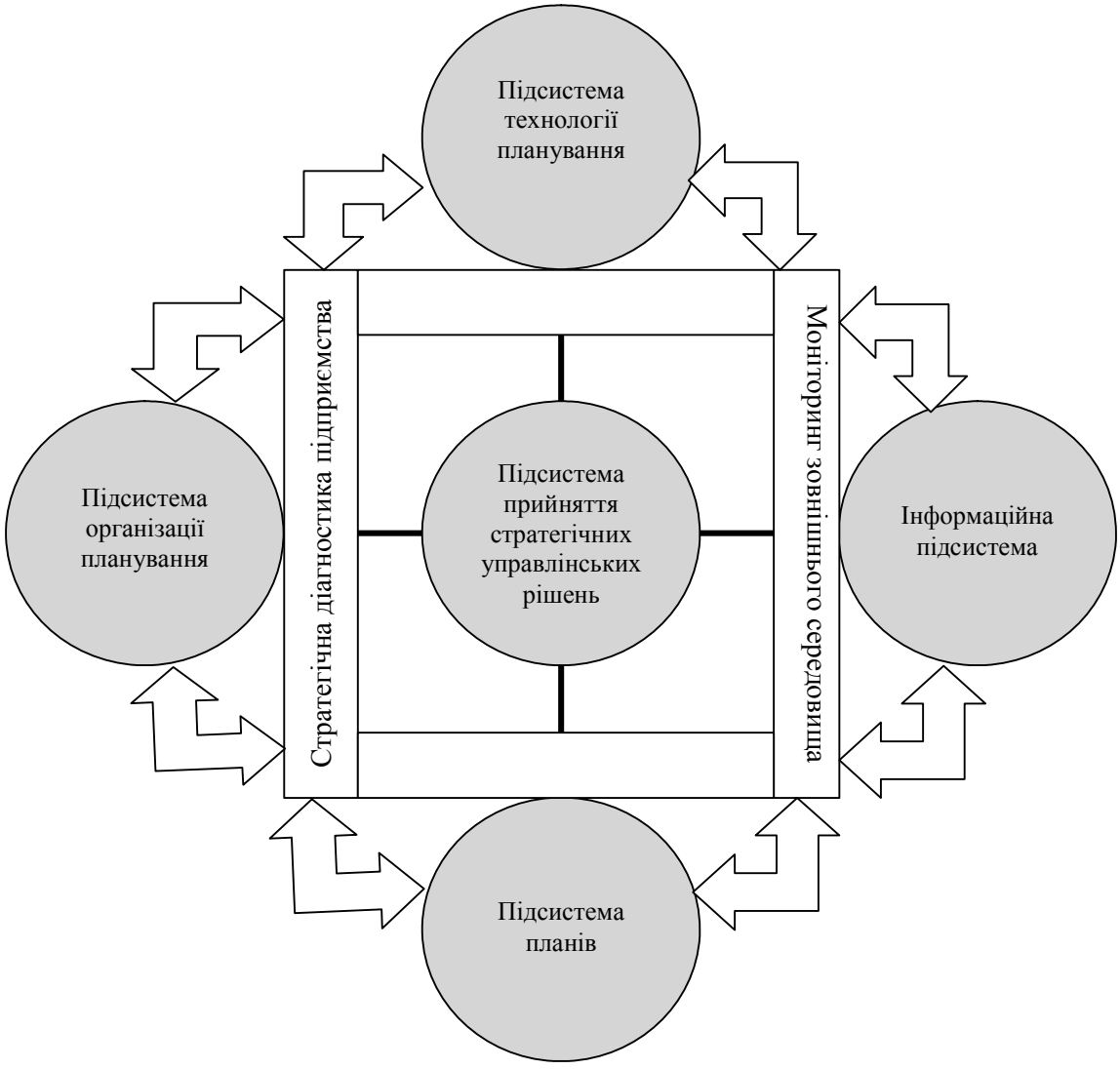

Рис. 1. Підсистема прийняття СУР у системі стратегічного планування [6]

Центральне місце у системі стратегічно планування підприємства займає підсистема прийняття СУР. Всередині системи стратегічного планування має бути налагоджений процес із залученням відповідних підсистем, робота яких переважно спрямована на прийняття СУР. У підсистемах технології планування та інформаційного забезпечення збирають й опрацьовують дані з використання методів стратегічного аналізу, відповідного програмного забезпечення, за потреби й спроможності проводяться симуляції різних сценаріїв. У системі планів відбувається формалізація проведеного дослідження, встановлюються стратегічні цілі, плани, карти. Організаційна підсистема

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

забезпечує прийняття СУР. Налагоджений процес постійного моніторингу зовнішнього середовища і діагностики внутрішнього в межах системи стратегічного планування допомагає розпізнавати стратегічні проблеми, що забезпечує стійкість і гнучкість підприємства.

Типова послідовність етапів СУР наведена на рис. 2.

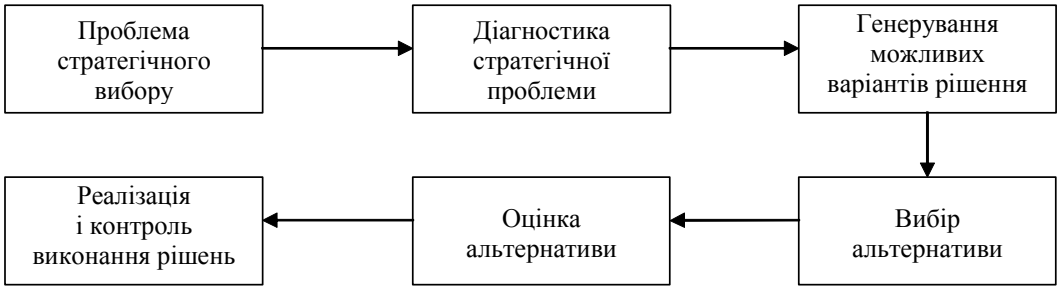

Рис. 2. Етапи прийняття стратегічних управлінських рішень

Усі етапи прийняття СУР відбуваються у системі стратегічного планування, але не обов'язково із зазначеною послідовністю. Основні з них:

✓ Ідентифікація проблеми – її мають визначати менеджери компанії і надалі вивчати під час діагностування підприємства.

✓ Генерація можливих варіантів рішення – відбувається у підсистемі технології планування за допомогою використання різноманітних методів стратегічного аналізу.

✓ Вибір альтернативи – безпосередньо відбувається у підсистемі прийняття СУР, результати можуть відображатися в підсистемі планів.

Стереотипні думки з приводу прийняття адекватних управлінських рішень:

➢ Все можна прорахувати, потрібно здійснювати докладне дослідження, знайти й опрацювати значний масив інформації.

➢ Необхідно використовувати програмне забезпечення, за допомогою якого можна змоделювати усі можливі альтернативи й наслідки від прийнятих рішень.

➢ Можна створити алгоритм прийняття найоптимальніших управлінських рішень.

➢ Ірраціональні рішення (тобто рішення, економічний ефект від прийняття яких отримати неможливо з погляду теперішніх умов) неприпустимі. Але інколи саме вони можуть спричинити революційні зміни конкурентного середовища.

Можна вивчити різноманітні методи стратегічного аналізу або прийоми управління, але це не означатиме неординарність і творчість мислення, яке неможливо запрограмувати. А для прийняття найадекватніших стратегічних рішень потрібно, крім прискіпливого дослідження, спробувати вийти за межі системи координат, у якій працює організація.

Творча компонента прийняття рішення особливо важлива на етапі генерування найрізноманітніших варіантів рішення. У такій ситуації потрібно створити найсприятливішу атмосферу, яка б не обмежувала і не сковувала думку менеджерів чи інших учасників процесу прийняття СУР.

У сучасному середовищі прослідковуються такі основні тенденції у прийнятті адекватних СУР:

- акцентування на розвитку інтуїції, стратегічного мислення;
- командна робота із залученням фахівців різних напрямків і зовнішніх консультантів для ідентифікації проблем і подальшого прийняття рішення;
- формування лідерства на усіх рівнях функціонування підприємства як відображення і врахування настроїв і думок окремих груп працівників. Налагоджена формальна і неформальна комунікація працівників підприємства, зокрема, з лідером. Наголошуємо на лідеру, а не на формальному керівнику, бо лідер за визначенням користується повагою і має кращі зв'язки з колегами, які входять у його вплив. Відповідно йому можуть довіряти найбільш, на перший погляд, ірраціональні ідеї;
- балансування використання кількісних та якісних методів. Програмне забезпечення в інформаційній системі має бути лише прикладною допомогою для осіб, які приймають стратегічні рішення.

Секрет успішних креативних рішень – навчитися робити помилки і своєчасно виправляти неправильні дії [8, с. 345], а найгіршими СУР можна вважати втрачені можливості або невчасно

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

прийняті рішення. Виділимо такі принципові моменти прийняття найадекватніших рішень в умовах турбулентності середовища: [8, с. 342–346]

- ✓ навчання замість покарання;
- ✓ вміння відмовитися від помилкових рішень;
- ✓ задавати питання стосовно корінної проблеми в ухваленні рішень – сприятиме глибшому і зваженішому оцінюванні ситуації;
- ✓ розвиток "колективної інтуїції;
- ✓ стимулювання конструктивного конфлікту.

За дослідженнями консалтингової компанії McKinsey більшість успішних стратегічних управлінських рішень опиралися на бачення своїх сильних ознак і на можливість виконання поставлених цілей, натомість ці рішення, які не були ефективними, під час їхнього прийняття більше звертали увагу на прогнозування дій конкурентів, стимулювання під час досягнення стратегічної мети [10; 12; 13]. Це не означає, що потрібно менше займатися моніторингом зовнішнього середовища, але переважно варто покладатися на власний реальний потенціал підприємства.

Поняття прогнозування, змін, непередбачуваності тісно пов'язані з прийняттям СУР. Зміни свідчать про зв'язок між теперішнім і майбутнім. Розуміння природи змін і їх спрямованості дозволяє приймати адекватні СУР. Вважається, що середовище у довгостроковому періоді є дуже мінливим і відповідно складнопередбачуваним. У таких випадках застосовують прогнозування. Можна погодитися із твердженням, що передбачити майбутнє неможливо, дати точну характеристику майбутніх подій вдається лише тим, кому просто щастить, але навчитися проектувати загальні обриси майбутнього може кожен. Проектування майбутнього полягає у розробленні досяжних параметрів масштабу, напрямку, швидкості та інтенсивності змін [11]. Масштаб вказує на суть явища; напрямок визначає спрямованість конкретного тренда; швидкість характеризує, наскільки змінюється тренд, що прогнозується; інтенсивність описує силу впливу релевантних факторів на об'єкт прогнозування [11]. Виділяють такі типи проектування: [11] перший ґрунтується на простих показниках проектування, які можна з доволі високою імовірністю спрогнозувати; другий – розробляється на основі генерування альтернативних варіантів розвитку майбутнього. Для прийняття СУР проектувати майбутнє є надзвичайно корисним, оскільки, з одного боку, зменшує невизначеність, а з іншого, є результативним тренінгом, що сприяє вдосконаленню стратегічного мислення.

Раніше вважалося, що знання минулого дасть змогу спрогнозувати майбутнє лише методом екстраполяції даних. Будь-які соціальні, політичні, економічні явища у своєму розвитку керуються причинно-наслідковим зв'язком. Футурологи використовують саме цю залежність між подіями, що є причинами для настання наступних подій. Такі сфери, як культура (музика, взагалі мистецтво) прогнозувати складніше, оскільки там не прослідковуються чіткі казуальні зв'язки. Якщо розглядати економічну, управлінську сфери, то там легше встановити закономірності, хоча не можна виключати імовірність настання кардинальних змін, що сприятиме руйнуванню попередніх правил, законів, принципів. Для комерційних підприємств це може означати перехід до нових умов ведення конкурентної боротьби і формування іншого набору ключових чинників успіху на ринку.

Сутність прогнозування економічних процесів полягає у визначенні можливого стану майбутнього. Існує велика кількість способів прогнозування, але аналітичний прогноз зводиться до виявлення сукупності причинно-наслідкових зв'язків. Найголовніше під час аналізу – дійти до елементарних частин, що формують причину. Наслідок прораховується за законами, що властиві тому чи іншому явищу. Неможливо дати точну кількісну оцінку наслідку, але визначення вектора може бути достатньо для прийняття стратегічних управлінських рішень. Для керівників часовий лаг між виявленням причин і наслідками має бути використаний для можливої трансформації компанії на основі визначеного напрямку розвитку. Потреба в корекції окремих процесів чи систем підприємства або докорінна реорганізація залежатиме від сили впливу динамічності середовища, тому виділяють такі види змін підприємства [3]:

– докорінні – стосуються зміни місії організації, номенклатури продукції, виходу на нові ринки, використання нових каналів розподілу тощо;

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

– радикальні – перетворення всередині підприємства, зміна організаційної структури;
– помірні – зміни, які стосуються певних функціональних підсистем [3].

Така класифікація показує, як краще адаптовуватись до мінливих умов. Одним з інструментів для покращання готовності змінюватися є система стратегічного планування підприємства, яка першою має відчувати потребу змін і сприяти трансформації всього підприємства згідно з новими вимогами. Для цього систему стратегічного планування потрібно перебудувати, тому виділимо такі види можливих змін системи стратегічного планування:

– часткові зміни – оновлення структури інформаційних ресурсів, збереження нормативів і процедур у системі стратегічного планування;
– істотні зміни – передбачають зміну процедур, регламентів, які встановлені у процесах, що відбуваються в межах системи стратегічного планування;
– кардинальна перебудова системи стратегічного планування, зміна її структури: виокремлення інших підсистем, їхньої змістовної та функціональної наповненості.

Зміни неможливо точно математично розрахувати, але можна спробувати зрозуміти суть змін й ідентифікувати критичні моменти чи реперні точки, після яких формуватимуться кардинально інші умови ведення конкурентної боротьби. Невизначеність – це явище, яке не підлягає аналізу чи кількісному вимірюванню з максимальною точністю [5]. Перманентний стан невизначеності можна лише зменшити, але не знівелювати. H. Courtney зробив вагомий внесок у розвиток стратегічного планування, визначивши рівні невизначеності для підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень. Залежно від прогнозованості середовища він виділив такі рівні невизначеності: [12]

1) чітке однозначне бачення майбутнього розвитку подій;
2) обмежений набір можливих варіантів розвитку подій, один з яких обов'язково відбудеться;
3) обмежений набір можливих майбутніх результатів;
4) необмежений набір можливих майбутніх результатів.

У період глобальної фінансово-економічної кризи 2009 року керівники підприємств приймали СУР в умовах третього і четвертого рівнів невизначеності. Залежно від специфіки окремих ринків поступово прояснюються обриси майбутнього і відповідно зменшується рівень невизначеності, хоча і надалі залишається доволі високим. Сучасне динамічне середовище має такі характерні ознаки: зменшення терміну планового періоду; високий рівень невизначеності; скорочення часових меж для прийняття рішень.

Оскільки однією з особливостей стратегічних управлінських рішень є їхня складність, то для прийняття найадекватніших рішень можна скористатися теорією про вирішення проблем, яка пропонує чотири способи подолання проблемних ситуацій: [7]

1. Absolution – "невтручання" – проблема ігнорується, у таких випадках очікується, що через певний час проблема зникне або буде вирішена іншими. Неактивна поведінка керівників.
2. Resolution – "часткове неповне вирішення" – використовуються два підходи:

а) опирається на пошук аналогічної ситуації в минулому і можливої адаптації попереднього досвіду для вирішення проблеми в цьому випадку;

b) полягає в ідентифікації причин виникнення проблеми та її виправлення. Це повертає ситуацію до минулого стану, коли проблеми ще не було.

Обидва підходи спрямовані на пошук рішення, яке може бути "задовільне" чи навіть "добре", але зазвичай це не найкращий із можливих варіантів.

3. Solution – "оптимальне рішення" – оптимізація процесу прийняття рішення з використанням аналітичних досліджень, якісних і кількісних методів, експериментальне вивчення ситуації для досягнення максимально можливих результатів. Прикладами можуть бути дослідження операцій, системний аналіз.

4. Dissolution – "розчинення" – ліквідація проблеми та запобігання її рецидиву через перепроектування системи, що містить проблему, або системи вищого порядку, що включає систему, в якій виникла проблема. Керівники, які використовують спосіб „розчинення проблеми", розуміють, що в мінливому середовищі проблеми не залишаються стабільно вирішеними, а їхнє, на перший погляд, оптимальне вирішення часто породжує нові й складніші проблеми. Потрібно формувати системи, які сприятимуть максимально результативним рішенням у майбутньому.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Для стратегічних проблем можуть бути застосовні усі перелічені способи, але найчастіше ситуації потребують системного і глибокого дослідження, для яких найадекватнішим є переналаштування системи, в якій виникають збої або інші недоліки. “Розчинення проблеми” може стати корисним, коли настають кардинальні зміни у середовищі. Прикладом може бути поява нової технології, істотних змін у політичних чи економічних відносинах. Нові умови диктуватимуть системі інші вимоги. Самоорганізовані системи відповідно адаптуються і самостійно переналаштовують певні процеси, для інших – потрібно застосовувати управлінський вплив.

Висновки

СУР – це вплив керуючої системи на керовану з врахуванням складності, невизначеності середовища і важливості наслідків прийнятих рішень для подальшого розвитку всього підприємства. Потрібно надавати пріоритет системному підходу для прийняття СУР, не виключаючи ситуаційний і процесний. Специфічні ознаки стратегічних управлінських рішень: тривалий період, який охоплює прийняте рішення; висока „ціна” рішення; прийняття рішення відбувається в умовах невизначеності; рішення стосуються усієї організації. Можна виділити такі тенденції, що стосуються прийняття адекватних СУР: акцентування на розвитку інтуїції, стратегічного мислення; балансування використання кількісних та якісних методів; організація прийняття рішень за допомогою формування команд, лідерства на усіх рівнях функціонування підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Отже, враховуючи останні тенденції і специфіки СУР, можемо стверджувати, що основною проблемою в ухваленні найадекватніших СУР є не обмежена кількість чи не досконалі методики, стилі, прийоми управління тощо, а відсутність творчої інноваційної основи. Подальші дослідження із проблематики ухвалення стратегічних рішень стосуватимуться вивчення потенціалу людського розуму, що поєднуватиме сфери психології та менеджменту. Також потребує подальших досліджень проблема побудови структури підсистеми прийняття СУР в системі стратегічного планування підприємств.

1. Ситник Л.С. Розроблення та прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті // Вісн. Донец. ун-ту, Сер. В: Економіка і право, Вип. 1, 2007. – С. 47–51. 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка”, „Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с. 3. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: Монографія. – Донецьк:ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2007. – 199 с. 4. Олексів І.Б. Теоретичні аспекти формування стратегії машинобудівного підприємства з урахуванням інтересів груп впливу / І.Б. Олексів // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2008. – № 635. – С. 29–33. 5. Блюмин С.Л., Шуйкова И.А. Модели и методы принятия решений в условиях нопределенности. – Липецк: ЛЕГИ, 2001. – 138 с. 6. Рассел Л. Акофф. Планирование будущего корпорации. – М.: Сирин. – 2002. – 256 с. 7. Расселл Л. Акофф, Джейсон Магидсон, Герберт Дж. Эддисон. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации // Баланс Бизнес Букс. – 2007. 8. Р. Л. Дафт. Менеджмент 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с. 9. Тарабан С.В. Сутність поняття „прийняття управлінських рішень” // Держава та регіони. Сер.: Державне управління. – 2009. – № 1. – С. 170–174. 10. Flaws in strategic decision making: McKinsey Global Survey Results 2010 [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking/Flaws_in_strategic_decision_making_McKinsey_Global_Survey_Results_2284?pagenum=1. 11. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фаєйя, Р. Рєнделла; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бізнес Букс, 2007. – 587 с. 12. Hugh Courtney A fresh look at strategy under uncertainty [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256?gp=1. 13. Sir Martin Sorrell, Randy Komisar, and Anne Mulcahy. How we do it: Three executives reflect on strategic decision making [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in_Practice/How_we_do_it_Three_executives_reflect_on_strategic_decision_making_2541?pagenum=2. 14. С.С. Тригоб’юк. Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування // Вісн. Нац. ун-ту „Львівська політехніка” „Логістика”. – 2008. – № 633. – С. 718–725.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua