

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ МІСІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Передало Х.С., Мирончук Т.В., 2008

Розглянуто фактори впливу на формування змісту місії організацій машинобудівної галузі. Проаналізовано погляди вітчизняних та іноземних науковців на цей аспект досліджень та виділено фактори, які впливають на формування змісту місії організації на вітчизняних теренах. Зокрема, виокремлено такі фактори впливу, як тип мислення та мрія (ідея) керівника, історичний розвиток, національна особливість, вид діяльності підприємства та його конкурентні переваги, стратегічне бачення, корпоративна культура, стратегічні цілі, національне та іноземне законодавство, інтереси зацікавлених груп впливу та ринкове середовище. Охарактеризовано кожний з цих факторів.

Factors of influence on formations of the contents of mission of the enterprises of machine-building sphere are considered. The analysis of sights of domestic and foreign scientists on the given aspect of researches is lead, factors which influence formation of the contents of mission of the organization are allocated. In particular, factors of influence as type of thinking of the head, historical development, national feature, a kind of activity of the enterprise and his competitive advantages, strategic vision, dream of the founder, corporate culture, the strategic purposes, the national and foreign legislation, interests of the interested groups of influence and the market environment are allocated. The short analysis of everyone from the given factors is induced.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процеси інтеграції у світове ринкове середовище змушують керівників вітчизняних організацій звернути увагу на особливості ведення управлінської діяльності успішними іноземними компаніями. Як показують дослідження [11], вагоме значення на результативність різних сфер господарської діяльності підприємства має чітко визначена місія організації, сприйняття її як працівниками, так і іншими суб'єктами ринку. Однак, проблемою більшості вітчизняних підприємств є те, що місія і надалі сприймається власниками та керівництвом лише як модне гасло, або як перелік інформаційних даних, потрібних лише для дотримання стандартних процедур при здійсненні стратегічного планування, або для представлення зовнішнім інвесторам. І надалі не існує єдиного погляду з приводу інформації, яка повинна висвітлюватися у документі про місію організації, які фактори слід враховувати при формулюванні її змісту, а які – у процесі її розроблення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ф. Котлер, аналізуючи місію організації як елемент стратегічного планування, виділив такі основні фактори впливу, а саме [2]:

- історію підприємства, у процесі якого формувалася його філософія;
- існуючі інтереси власників та керівництва підприємства;
- ринкове середовище функціонування підприємства;
- наявні ресурси підприємства, які обумовлюють його можливості та обмеження у функціонуванні;
- особливі ділові якості та можливості підприємства, які відрізняють його від інших підприємств-конкурентів (так звані конкурентні переваги).

Поряд з вищенаведеними факторами, що враховуються у процесі формулювання місії організації, інші наукові джерела виділяють організаційну культуру; організаційну структуру управління; соціальну відповідальність; бажаний імідж; філософію бізнесу; загальноекономічну

мету; базову технологію; розмір організації; найменування товарів та послуг, які надає організація; клієнтів; особисті якості керівників; інтереси ділових партнерів та суспільства тощо.

А. Степанов класифікує фактори, які впливають на формулювання місії, на традиційні та новітні (таблиця ) [7].

### Характеристика традиційних та новітніх факторів впливу на формулювання місії організації

Традиційні фактори	Новітні фактори
орієнтація на ефективність	орієнтація на передбачення
функціональність	інтегрованість, перехресність функцій
ієрархічність	спрощення, уповноваження
місцеві, регіональні та національні особливості	глобальність
автономність, вертикальна інтеграція	взаємозв'язок з загальною мережею
використання машин	використання інформаційних технологій
орієнтація на акціонера	орієнтованість на акціонера
негнучкість і фіксованість	гнучкість, адаптивність та навчання
стимули, диктовані продуктом	стимули, диктовані споживачем
орієнтація на ціну і якість продукту	орієнтація на додану вартість і на якість
використання монетарних заходів	використання часу
ефективність і стабільність	інновації і підприємництво

Засновник і керівник Ешрідського центру стратегічного менеджменту Е. Кембелл разом з колегами запропонував модель місії організації за чотирма параметрами: стратегією, метою, цінностями та стандартами. Деякі вчені трактують ці параметри як складові місії організації. Інші ж виявляють їх динамічний характер та трактують їх як фактори, які взаємодіють між собою. На їх думку, результатом взаємодії цих факторів є місія організації (рис.1) [4, 5].

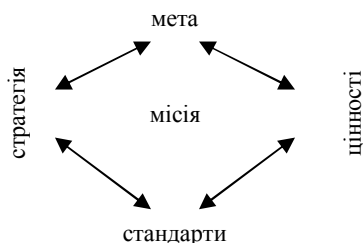


Рис. 1. Ешрідська модель місії

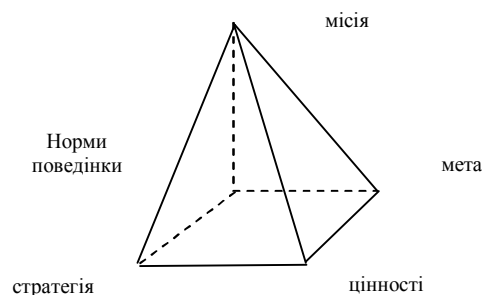


Рис. 2. Тривимірна модель місії

На основі Ешрідської моделі місії організації, А.П. Міщенко запропонував тривимірну модель, яка просторово зображає взаємозалежність між окремими складовими місії організації та нею ж самою, формуючи при цьому корпоративну культуру організації, де місія є її вершиною, або кредом (кодексом законів) (рис. 2) [4].

Як видно з представленого аналізу, існують різні погляди щодо факторів, які впливають на формулювання місії організації. Найчастіше зустрічаються цінності, мета, філософія. Однак, фактори, які впливають на формулювання місії організації, можна розглядати під двома кутами зору: з одного боку є фактори, які впливають на формулювання змісту місії, тобто визначають її основний текст, з іншого – які впливають на процес її розроблення, тобто виконання окремих етапів її формулювання. На нашу думку, ці фактори треба розмежовувати, оскільки вони можуть як збігатися, так і бути цілковито різними. З метою виокремлення факторів, які впливають на формулювання змісту місії організації, від факторів впливу на процес її розроблення, нами пропонується за основу використовувати перелік складових, які можуть бути висвітлені у

документі про місію організації, а саме: бачення, вид товару чи послуги, додаткова діяльність, працівники, акціонери та інші пріоритетні зацікавлені групи впливу, імідж, територія, технологія та філософія.

**Цілі статті.** Виокремити фактори впливу на формування змісту місії організації та надати їм коротку характеристику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз літературних джерел та проведені дослідження дали змогу виділити фактори, які найбільше впливають на формулювання змісту місії організації машинобудівної галузі. Одночасно, ці фактори самі перебувають у колі взаємодії один з одним, який представлений у вигляді стрілок (рис.3).

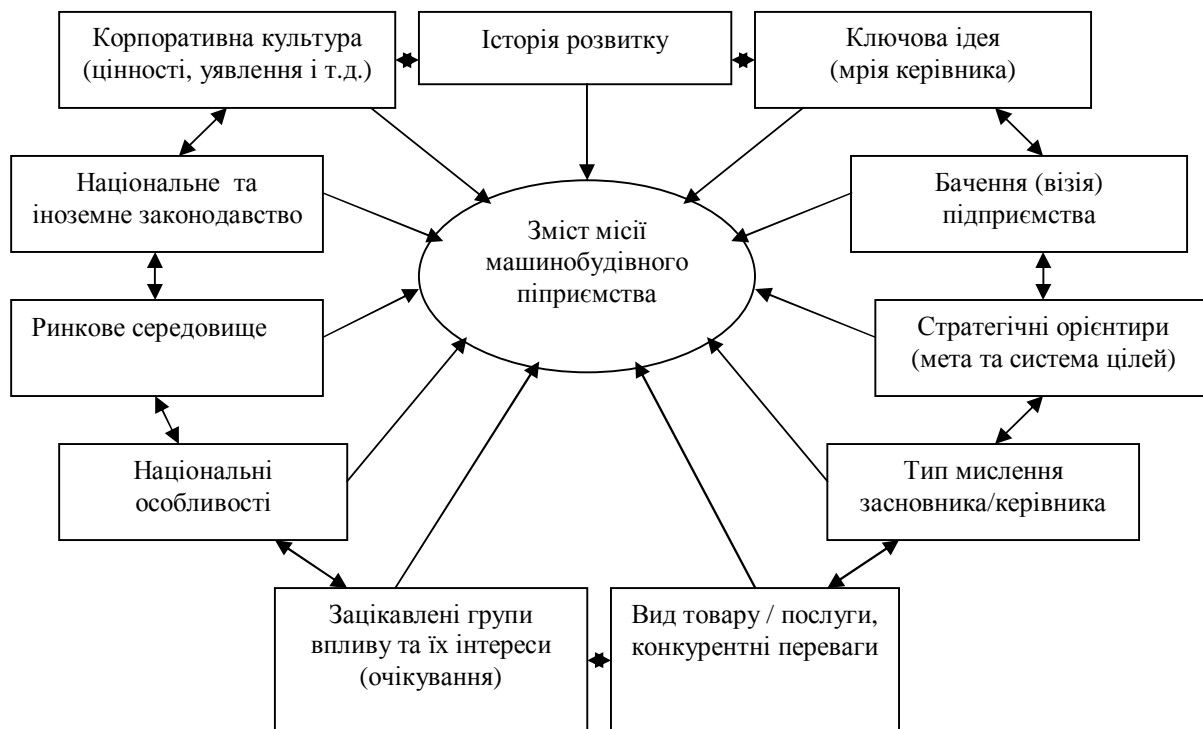


Рис.3. Фактори впливу на формування змісту місії організації машинобудівної галузі

Наведемо коротку характеристику кожного з факторів та їхні взаємозв'язки.

**Бачення.** Термін «бачення» (або «візія») дуже тісно пов'язаний з терміном «місія», а навіть інколи дані поняття утотожуються між собою. Однак, як зазначено у [4], бачення є протомісією організації, розширеною її версією. Сьогодні не існує єдиного розуміння сутності бачення організації. М.М. Алексеева під баченням розуміє управлінську філософію бізнесу, обґрунтування існування фірми, не саму мету, а скоріше відчуття основної мети. На її думку, бачення – це ідеальна картина майбутнього [4]. Тобто це ідеальне уявлення, бажаний образ організації, комплексне осмислення подій і стратегічної ситуації майбутнього. Як показує практика закордонних компаній, бачення може не стати реальністю, його можна переглянути на кожному з етапів стратегічного планування, однак воно є основою лідерства, базою для створення еталону цінностей, оскільки бачення мало би об'єднати в собі індивідуальні ідеали працівників за умови спільного її розроблення. Модель бачення підприємства зображено на рис. 4.

Присутність та вплив людського фактора на формування бачення організації прослідковується у наступних визначеннях. А. Степанов [7] дає таке трактування стратегічного бачення – «це погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності збирається займатися організація і який її довготривалий курс». Подібне трактування подається А.А. Томпсоном та А.Дж. Стрік-

лендом [8]. Згідно з [9] бачення – це погляд вищого керівництва на те, яким повинні бути підприємства за найсприятливіших обставин. У джерелі [10] бачення – це уявне представлення стратегії, народжене чи відображене у свідомості керівника. Бачення, як і місія організації, має індивідуальний характер, що дає змогу відмежувати одне підприємство від іншого, наділяючи його при цьому відмінними рисами. На думку автора [4], існують три аспекти при формулюванні бачення та місії організації :1) розуміння того, в яких сферах бізнесу працює підприємство; 2) пояснення стратегічного бачення і місії компанії; 3) своєчасне рішення про те, коли треба змінювати курс і місію компанії.

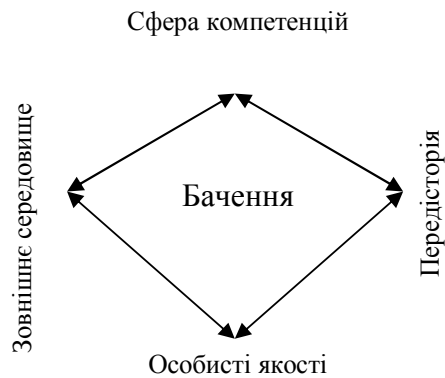


Рис. 4. Модель бачення підприємства [4]

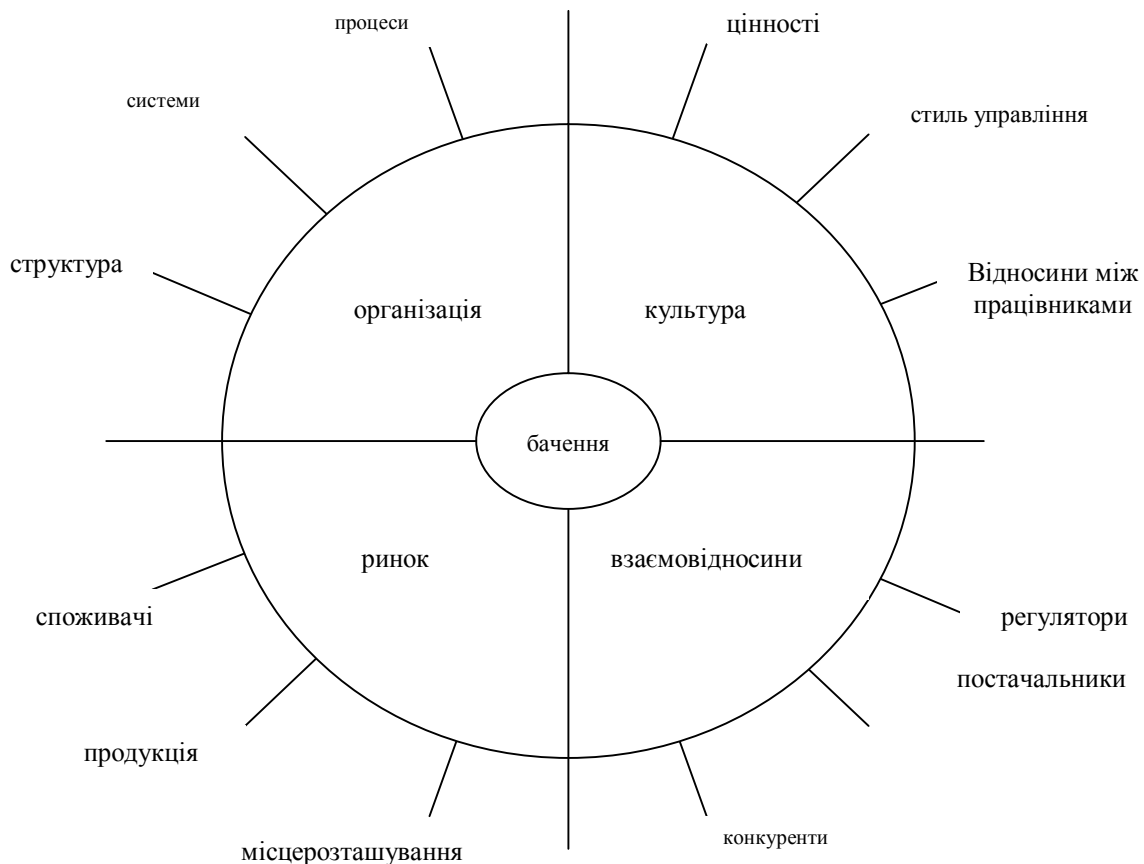


Рис. 5. Колесо бачення організації [12]

У джерелі [4] автори звертають увагу на відмінність між поняттями «бачення» та «місія». Згідно з їх твердженням, бачення допомагає працівникам уявити собі майбутнє організації, зокрема щодо питань політики організації, розподілу повноважень і влади, особливості філософії, цінностей і т.д., місія ж являє собою лише «технічний погляд на майбутнє». На нашу думку, бачення є здебільшого абстрактним гіпотетичним уявленням про майбутнє, місія ж дає чіткіші орієнтири щодо досягнення даного майбутнього шляхом представлення детальнішої інформації для всіх зацікавлених груп впливу.

На відміну від [4, 8–10], термін бачення організації у [12] представлений значно ширше. Автор представляє бачення у вигляді колеса, яке складається з чотирьох спиць (сегментів): внутрішньої організації і культури (внутрішнє середовище компанії), ринку та взаємовідносин між зацікавленими групами (зовнішнє середовище компанії) (рис.5). Кожна група, своєю чергою, складається з трьох складових. На думку автора, для формулювання успішного бачення треба знайти рівновагу між внутрішніми факторами впливу, ринком та зацікавленими сторонами. При цьому кожна з цих складових повинна бути відображена в баченні організації.

Дуже часто термін “бачення” перегукується з терміном “ідея”. Як показують дослідження, ідея є основою бачення, оскільки бачення є більш конкретизоване, а ідея – більш узагальнене поняття.

**Ключова ідея (мрія керівника).** Ідея [1]– це поняття, уявлення, що відбивають дійсність у свідомості людини та виражають її ставлення до навколишнього середовища; це основний принцип світогляду, переконання; думка про що-небудь. Мрія ж має подібне визначення – це думка про щось бажане, приємне. Отже, ключова ідея – це думка керівника про щось бажане, приємне, яка формується у його свідомості на основі його ставлення до навколишнього середовища.

Оскільки ключова ідея формується з метою розвитку бізнесу, то згідно з [7, 8] при правильному визначенні бізнесу, а отже, і при формуванні ідеї, треба звернути увагу на такі три фактори:

1) потреби споживача, або чим потрібно займатися (що потрібно виготовляти, або яку послугу надавати), оскільки продукти і послуги стають визначальними при визначенні виду діяльності тільки тоді, коли вони задовольняють бажання споживачів.

2) групи споживачів, чи для кого виготовлятимуться товари, або надаватиметься послуга. Споживчі групи дозволяють зорієнтуватися, на яких територіях діятиме підприємство і чиї бажання воно має змогу чи бажання задовольнити;

3) технологічне і функціональне використання, тобто як задовольнити потреби споживачів. Технологічне і функціональне використання дають змогу побачити, як компанія зможе чи намагається задовольнити потреби споживачів і скільки операцій містить ланцюг «промислове виробництво–розповсюдження»

**Стратегічна мета.** Метою вважається ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта управління [9]. Мета [1] – це те, чого хтось прагне або хоче досягти. Іншими словами, під метою розуміється комплексна (загальна) ціль організації, оскільки мета і ціль – це слова-синоніми. О.І. Ковтун [13] вважає, що мета є результатом деталізації та уточнення місії організації. На відміну від місії організації, мета дає змогу зафіксувати конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства. Згідно з джерелом [9] процес визначення мети складається з послідовності виконання таких етапів: 1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління; 2) виявлення можливих, однак небажаних характеристик об'єкта та визначення заходів щодо мінімізації їх впливу на мету; 3) визначення можливих та бажаних обставин та характеристик об'єкта, включення їх у мету; 4) розроблення заходів щодо усунення бажаних, однак об'єктивно недосяжних обставин та характеристик об'єкта управління.

Мета формується під впливом вимог ринку та уявлень керівників про цілі розвитку підприємства та є основою для розроблення системи цілей. Мета слугує фактором впливу на формулювання місії підприємства переважно в тому випадку, коли керівництву підприємства потрібно скорегувати місію своєї організації на основі перегляду власного бачення та ідей.

**Цілі.** Цілі – це кінцевий очікуваний результат. Цілі організації повинні розроблятися на основі критеріїв SMART. SMART – це аббревіатура, яка створена на основі перших англійських літер. Отже, цілі повинні бути [13]:

*S (specific)* – конкретними. Вони повинні бути обмеженими та такими, щоб кожен працівник чи група працівників чітко знали, які завдання вони повинні виконувати, яких результатів від них очікують та яка покладена на них при цьому відповідальність.

*M (measurable)* –вимірюваними. Цілі повинні задаватися конкретними показниками, які полегшують можливість їх досягнення і сприяють контролю за отриманими результатами.

*A (achivable)* – досяжними. При визначенні цілей необхідно враховувати професійні та особисті якості працівників, а також рівень напруженості робіт. Отже, вони стимулюватимуть працівників до виконання поставлених перед ними завдань

*R (result-oriented)* – орієнтованими на результат. Цілі повинні визначатися результатом, а не роботою, яка повинна виконуватися. Отже, задаватиметься орієнтир, куди треба рухатися і чого досягати.

*T (timing)* – визначеними у часовому аспекті. Визначення меж при встановленні цілей забезпечує виконання робіт в термін.

Зазвичай місія є основою, за якою формулюється дерево цілей підприємства. Однак, може бути і навпаки, коли існує потреба у корегуванні невідповідної місії стратегічному баченню та ідеям за встановленими цілями. Особлива увага звертається на цілі зацікавлених груп впливу, які є визначальними при формулюванні змісту місії організації.

**Корпоративна культура.** Згідно з визначенням Г.Л. Хаєта [3], «корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників». Корпоративна культура, або організаційна культура, як її часто називають, тісно взаємопов'язана з місією організації, оскільки містить ті складові елементи, які частково відображені у місії. Г.Л. Хаєт вважає, що задекларована місія організації є складовим елементом багаторівневої структури корпоративної культури організації. При цьому вона займає лише другий рівень розгляду елементів. Однак, це можливе лише за умови, коли організація вже існує довгий період часу і такі елементи, як цінності, переконання, вірування, уявлення та установки вже є ustalеними. Коли ж організація знаходиться лише на початковій стадії розвитку, то місія організації стає ключовим моментом при формуванні корпоративної культури, оскільки в ній ключове місце займає бачення керівника, ідея функціонування організації, його особисті принципи, переконання, вірування тощо.

Основним елементом корпоративної культури є цінності працівників, а також інших зацікавлених груп підприємства. Саме цінності мають визначальний вплив на зміст місії організації. Цінність [1] – це важливість, значущість чогось; своєрідний орієнтир, на якому ґрунтується прийняте рішення. Цінності скеровують та зорієнтовують керівників підприємств рухатися у відповідному напрямку. Значна кількість компаній задекларовують у своїх корпоративних документах загальні цінності, зокрема служіння суспільству, нації. Часто декларується досконалість у роботі, інновації, загальнолюдські цінності. Використання лише індивідуальних цінностей керівника може призвести до проблем у прийнятті рішень, а також до дисбалансу між іншими зацікавленими сторонами організації. Тому єдність цінностей пріоритетних зацікавлених сторін дає змогу досягти успіху підприємством.

**Зацікавлені групи та їх інтереси (очікування).** Як зазначав Ф. Котлер [2], першим кроком до ведення високоефективного бізнесу є визначення кола зацікавлених груп впливу в діяльності підприємства та їх потреб. Здебільшого підприємства орієнтуються на інтереси власників компаній (акціонерів), які часто є і головними менеджерами підприємства. Однак, не враховуючи інтересів інших зацікавлених груп впливу, компанія може не задовольнити і інтереси власників, оскільки нехтування споживачами, постачальниками, працівниками та дистриб'ютерами може призвести до зниження величини прибутків, а отже, і до невиплати дивідентів акціонерам. Кожна компанія повинна прагнути до задоволення потреб кожної з зацікавлених груп, хоча б на рівні мінімальних очікувань.

Треба пам'ятати, що очікування кожної із зацікавлених груп впливу можуть бути різними і не завжди гармонійно поєднуватися між собою. Компанії треба слідкувати за можливістю виникнення дисбалансу інтересів між різними зацікавленими групами. Так, наприклад, з метою вирішення конфлікту між власниками та провідними менеджерами підприємства з останніми укладаються спеціальні контракти та створюються спеціальні комітети з компенсацій, які систематично переглядають пільги і привілеї керівництва, проводиться аудит фінансової звітності та обмежуються управлінські рішення [16]. Оскільки машинобудівні організації здебільше мають досить значне коло зацікавлених груп впливу, то з метою зменшення ризику розпорошення у задоволенні кожної з них та визначення основних пріоритетних напрямків щодо їх забезпечення доцільно провести ретельний аналіз як зацікавлених груп впливу, так і можливостей підприємства у задоволенні їх потреб.

**Національні особливості.** Цей фактор особливо може вплинути на зміст місії організації у тих машинобудівних компаніях, де працюють люди різних національностей. Врахування їх інтересів чи їх ігнорування може бути чинником як успіху організації, так і її невдачі. Відомий соціолог і спеціаліст з теорії управління Гірт Хофстеде сказав: «Культурні розбіжності частіше є джерелом конфліктів, ніж синергії; у кращому випадку вони приносять неприємності, однак частіше стають бідую» [14]. Олена Чермесова зауважує, що культура впливає на ставлення працівників до роботи, своїх колег, цілей. Отже, можна вважати, що вона формує індивідуальну місію кожного члена колективу, яка загалом впливає на загальну корпоративну місію організації. Наприклад, американці вважаються індивідуалістами, яким притаманні самостійність і незалежність. Тому основним мотиватором є їх власні цілі, а гроші – головним індикатором успіху. Представники Японії та Німеччини вважаються цілеспрямованими, готовими конкурувати, агресивними у веденні бізнесу. Українці та прибалтійці розглядають роботу як засіб забезпечення комфорту.

**Історичний розвиток.** Це хронологія подій від моменту становлення організації до визначеного періоду її функціонування. Цей фактор є визначальним при формуванні змісту місії організації, оскільки дає змогу побачити особливі аспекти ведення бізнесу протягом визначеного періоду часу, усвідомити процес формування базових цінностей та стандартів організації, вибрати той чи інший вид продукції та послуг, визначити причини їх видозмін чи анулювань.

**Національне та іноземне законодавство.** Як відомо, основна роль законодавчих актів – це регламентування діяльності підприємства, окреслення прав та відповідальності його учасників, визначення обмежень та можливостей розвитку організації тощо. Національне та іноземне законодавство, за умови участі підприємства у зовнішньоекономічній діяльності, визначає основне поле діяльності підприємства, фокусує погляди засновників та керівників підприємства на певних видах роботи, визначає простір для майбутніх дій, створює базу для плідної співпраці з контрагентами та персоналом, слугує основою для формування стандартів, принципів ведення бізнесу. Цей фактор може, навпаки, обмежувати діяльність машинобудівного підприємства та ускладнювати його стосунки із зацікавленими групами впливу.

**Тип мислення керівника.** Як зазначено у [15], місія організації обумовлена особистими якостями засновників підприємства, які часто пізніше стають її керівниками. Місія організації мовою формул – це (знання, винахідливість, ентузіазм)\*(інтуїція, сміливість, «зухвалість»). Згідно з цією формулою, люський фактор є визначальним при формуванні змісту місії організації. Класифікаційних ознак щодо типів мислення керівників є досить багато. Так, за способом сприйняття інформації керівників поділяють на аудіалів, візуалів та кінестетів, а за стилем керівництва – на автократів, демократів, лібералів та таких, які використовують комбінований стиль керівництва. Нами пропонується використовувати такі типи мислення, як консервативний, виробничий, ринковий, стратегічний та творчий. Консервативний тип мислення характеризується сталістю в поглядах, негнучкістю, виробничий – орієнтацією на потреби у розширенні виробництва, ринковий – відчуттям потреби гнучкої реакції на зміни кон'юнктури ринку, стратегічний – гнучкістю, далекоглядністю, творчий – новаторством, відчуттям потреби у створенні нової технології, ринків та товарів [17]. Така психологічна особливість керівників досить сильно відображається у їх баченні, а отже, і у змісті місії їх підприємств.

**Вид товару та конкурентні переваги.** Це один з визначних факторів, який обумовлюється в змісті місії організації, оскільки місія насамперед містить інформацію про товари та послуги, які виготовляє та/або надає підприємство, та висвітлює коротко їх конкурентні переваги порівняно з іншими підприємствами, які випускають подібну продукцію, та /або надають послуги.

**Ринкове середовище.** Це основний регулятор, який визначає що, коли, як, скільки і для кого треба виробляти або яку послугу надавати. Ринок дає змогу розглянути такі аспекти, як: економічну та політичну ситуацію в країні та за її межами; рівень правового захисту, якість життя, демографічний стан, відношення людей до роботи, НТП та можливість удосконалення техніки та технології тощо. Відповіді на ці та інші запитання дають можливість визначитися з ідеєю, яка б узгоджувалася з потребами ринку, сформулювати бачення щодо положення підприємства у майбутньому та сформулювати зміст місії організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз літературних джерел дав змогу виділити основні фактори, які найчастіше впливають на формулювання змісту місії організації, а саме: історія розвитку підприємства, ідея (мрія) засновника та / чи керівника, бачення організації, тип мислення засновника/керівника, стратегічні орієнтири (мета та система цілей організації), зацікавлені групи впливу, національні особливості, ринкове середовище, національне та іноземне законодавство, вид товару та конкурентні переваги. Усі ці фактори є тісно пов'язані між собою, оскільки бачення керівника залежить насамперед від його мрій та ідей, а також від типу мислення, ринкового середовища, національних особливостей та законодавчої бази. Система цілей організації може як формуватися на базі розробленої місії організації, яка визначається баченням, так і впливати безпосередньо на процес формулювання її змісту. Особливу роль відіграють зацікавлені групи впливу, які мають свої цілі (очікування) стосовно організації і які організація, своєю чергою, повинна за можливості врахувати при складанні змісту місії організації та забезпечити їх досягнення. Подальші дослідження стосуватимуться факторів впливу на процес розробки місії підприємств машинобудівної галузі.

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728с. 2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896с. 3. Корпоративна культура: Навч. посібник / Під заг. ред. Г.Л. Хапта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403с. 4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с. 5. Юркевич Я. Корпоративное кредо // Менеджмент и менеджер. – 2001. – №1 – С. 11–13. 6. SMART – критерии постановки целей // <http://stazz.ru/2007/09/04/smart-kriterii-postanovki-tseley/>. 7. Степанов А. Характеристика миссии фирмы // <http://quality.eur.ru/DOCUM/harmiss.htm>. 8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 9. Шериньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с. 10. Ногин Г. Миссия в контексте стратегии // Менеджмент и менеджер. – 2001. – №1. – С. 5–10. 11. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери. Кн. 1 // Бібліотека журналу «Управління компанією» / Відповід. ред. Ю. Наврузов, Н. Черепухіна. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2002. – 300 с. 12. Филькельштейн Сидни, Харви Чарльз, Лотон Томас Стратегия прорыва: Пер. с англ. О.В. Репецкой. – К.: Companion Groups, 2007. – 336с. 13. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереот. – Львів: «Новий світ» – 2000», 2006. – 388с. 14. Вы меня неправильно поняли! // Первый аналитический деловой журнал «Компаньон». – №21. – С. 30–31. 15. Юркевич Д. It's the Sony, или Человеческое измерение миссии // Менеджмент и менеджер. – 2001. – №1 – С. 57–60. 16. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 17. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.