

підприємства та залучення робочої сили як при повноцінному виробництві, а відшкодування відбувається лише за проведення технологічних операцій, тоді яка іноземний партнер, реалізуючи готову продукцію, отримує прибутки з готової продукції. Отже відбувається експлуатація ресурсу вітчизняних підприємств легкої промисловості із звуженням можливостей до модернізації виробництва.

На нашу думку, розв'язання проблем легкої промисловості неможливе на рівні окремих підприємств. Для зрушення ситуації з "мертвої точки" необхідна комплексна програма яка охоплюватиме окрім легкої ще й хімічну промисловість, сільське господарство та машинобудування. Але без готовності самих підприємств до ринково-орієнтованої діяльності жодна державна програма не дасть бажаного ефекту.

Складність для підприємств які працюють на умовах толінгу полягає в переорієнтації на самостійне виробництво конкурентоспроможної продукції. Розробці механізму реструктуризації підприємств легкої промисловості вважаємо за необхідне присвятити подальші дослідження

Виходячи із зазначеного, можна зробити наступні висновки:

- 1) у 90-і роки ХХ ст. операції з давальницькою сировиною дали змогу вітчизняним підприємствам легкої промисловості вижити;
- 2) в сучасних умовах толінг негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості;
- 3) з метою підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити заходи переорієнтації вітчизняних товаровиробників на самостійне виробництво продукції.

### Література

1. Лабурица О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія. – К.: КНУТД, 2008. – 364 с.
2. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Внешнеэкономические связи. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 512 с.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія й практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

Надійшла 07.05.2009

УДК 658.012.32

Ю. Д. КОСТИН, Ю. А. ЛЕВИЦЬКИЙ  
Харківський національний університет радіоелектроніки

### СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЙ: СУТНІСТЬ І ОЗНАКИ

*В статті на основі дослідження існуючих в літературі визначень понять „стратегія”, „стратегія підприємства”, „розвиток” визначена сутність поняття „стратегія розвитку підприємства”, а також виходячи зі специфіки корпорацій надане визначення сутності поняття „стратегія розвитку корпорацій”, виокремлені ознаки стратегії розвитку.*

*The essence of concept „strategy of enterprise's development” has been determined on the basis of research of existing in literature determinations of concepts of „strategy”, „strategy of enterprise”, „development”. The determination of essence of concept „strategy of corporation's development” has been given coming from the specific of corporations, the signs of strategy of development were selected in the article.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасній економічній науці корпорація є одним з найголовніших об'єктів дослідження. Така ситуація виникла не випадково, оскільки корпорації за останні півтора століття надстрімко розвивались, активно і постійно трансформувались і розповсюджувались по всьому світу. Вони завоювали панівне становище в ринковій економічній системі, швидко завойовують його в трансформаційних економіках, і навіть у слабо розвинутих країнах відчутний їхній значний вплив.

Але той факт, що корпорації як організаційно-економічна форма бізнесу існували й успішно задовольняли соціально-економічні потреби суспільства протягом тривалого періоду, зовсім не означає, що параметри їхнього функціонування не вимагають удосконалення і змін [1, с. 47]. Для України цей чинник відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки за короткий термін склався досить потужний корпоративний сектор, особливо у сфері промисловості. Тисячі великих і середніх промислових підприємств змінили форму власності і стали акціонерними товариствами. Але зміна форм власності не привела до негайного підвищення ефективності їх діяльності. Навпаки, в акціонерних товариствах, особливо на перших етапах їх діяльності, більшою мірою простежувався спад виробництва. З тисяч акціонерних товариств, що утворилися замість колишніх державних підприємств, ефективно діють лише деякі, які змогли розробити вірну стратегію.

Тому поглибленого дослідження вимагає визначення сутності і особливостей формування стратегії розвитку корпорацій, до яких зокрема відносяться регіональні підприємства електроенергетики – обленерго,

які є акціонерними товариствами.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язування даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Теоретичним і методологічним аспектам стратегії підприємства в західних країнах протягом понад 40 останніх років було присвячено чимало наукових досліджень та публікацій. Величезний внесок у становлення розвитку цього розділу науки стратегічного управління зробили Р. Акофф, І. Ансофф, У. Глюк, П. Дойль, П.Ф. Друкер, Б. Карлоф, Дж. Квінн, Г. Мінцберг, К. Омайє, Ш.-М. Остер, М.Е. Портер, К.К. Прахалад, А. Стрікленд, А.А. Томпсон, Г. Хемел, Е. Чандлер та інші. Знаковими для розроблення теорії стратегії підприємства були і залишаються прикладні напрацювання таких фірм-лідерів консалтингового бізнесу, як Бостонська консультативна група, МакКінсі, Артур Д. Літл та ін.

Різноманітні теоретичні та методологічні проблеми стратегії та стратегічного управління підприємством розглядаються в працях українських науковців: П.Л. Гордієнко, Л.Г.Дідковської, І.А. Ігнат'євої, П.Г. Клівець, О.І. Ковтуна, В. Красної, А. Матвєєва, А.П. Наливайка, С.В. Оборської, А. Привалова, М.Г. Саєнка, Г.О. Селезнєвої, О.М. Тридіда, Н. Хорошавиної, З.Є. Шершнєвої, Н.В. Яшкіна та ін., а також в працях вчених країн СНД: Г.П. Азова, О.С. Виханського, Р.А. Фатхутдінова [2 – 13] та багатьох інших. Питанням корпоративного управління присвячені праці українських учених: Євтушевського В.А., Ковальської К.В., Бутенко Н.В. [1], Козаченко Г.В., Воронової А.Е., Коренева Є.Н. [14] та інших.

Але в працях цих учених недостатньо уваги приділяється визначенню поняття „стратегія розвитку корпорації” та її ознак.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності понять „стратегія”, „стратегія підприємства”, „розвиток” і на цій основі визначення поняття „стратегія розвитку корпорації”.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Слово „стратегія” (грец. *stratos* — армія, *ago* — веду) запозичене з військового лексикону і в дослівному перекладі з грецької означає "мистецтво генерала". З часом термін "стратегія" почали застосовувати не тільки військові, але й політики й економісти.

В економічній літературі існує досить велика кількість визначень стратегії, різних за своєю суттю і таких, що відображають філософські, процесуальні, поведінкові, результативні, структурні та інші аспекти даної категорії. У сучасній літературі виділяють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську [6, с. 5]. *Філософська концепція* робить акцент на загальному значенні стратегії для підприємства. У даному випадку вона розглядається як філософія, якою повинна керуватися організація у своїй діяльності. Це позиція, спосіб життя, котрий не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує підприємство на постійний розвиток.

*Організаційно-управлінська концепція* пов'язана з конкретними діями, заходами і методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. При цьому стратегія містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Відповідно до цієї концепції стратегія розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. Узагальнюючи такий підхід, Пітер Ф. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу – допущення, на основі яких організація створюється та управляється.

Основні визначення стратегії підприємства, наявні в літературі, проаналізовані в табл. 1.

Як свідчить аналіз основних визначень стратегії підприємства, наявних в літературі, більшість авторів визначає стратегію як план (програму) управління фірмою в цілому; призначення цього плану – це досягнення підприємством довгострокових цілей. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалій період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності.

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних авторів, а також еволюцією цього поняття в умовах зміни економічного середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання.

Велика кількість різноманітних визначень категорії «стратегія» свідчить також про її складність і багатогранність [13]. Таким чином, узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що стратегія [3]:

- 1) дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей виживання і розвитку організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- 2) є способом установалення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем;
- 3) формується на основі узагальненої, не завжди повної і достатньої інформації;
- 4) постійно уточнюється в процесі діяльності, чомусприяють налагоджені зворотні зв'язки;
- 5) має складну внутрішню структуру;
- 6) є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм;
- 7) є основним змістовним елементом діяльності вищого керівництва.

Стратегія підприємства, розроблена для конкретного підприємства, включає не тільки заплановані дії, а й реакцію на непередбачені обставини. Отже, стратегію необхідно розглядати як поєднання

запланованих дій та адаптивної реакції на ситуацію, що виникла.

Таблиця 1

## Визначення стратегії підприємства

Автор	Основна частина	Додаткова частина визначення (або пояснення до нього)
1. Визначення вчених далекого зарубіжжя		
1. І. Ансофф	набір правил	для прийняття рішень, якими організація може керуватися в своїй діяльності
2. А. Чандлер	визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства	вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей
3. Б. Карлоф	узагальнена модель дій	необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії
4. А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікланд	план управління фірмою	спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставленої мети
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	детальний усебічний комплексний план	призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
6. Г. Мінцберг	не тільки план, а комплекс рішень та дій	Вважає, що у зв'язку з використанням поняття «стратегія» в різних випадках його однозначного визначення не існує, тому розглядає стратегію як сукупність трактувань (п'ять «П» стратегії): стратегія як план, як прийом, стратегія як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій), стратегія як позиція і як перспектива.
7. М.-Е. Портер	планування всіх найважливіших дій	(підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації
8. Д. Квінн	план	що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднати в єдине ціле
9. У. Глюк	єдиний організаційний план	який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей
10. Кенічі Омаїє	дії	які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін підприємства, що мають відношення до його конкурентів
11. Ш.-М. Остер, П. Дойль	зобов'язання діяти певним чином	–
12. П. Дойль	комплекс прийнятих менеджером рішень	стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
13. Г. Хемел, С. К. Прахалад	Створення май-бутньої конкурентної переваги	швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні
2. Визначення українських та російських учених		
14. О.С. Виханський [2, с. 62]	довгострокова задача	що стосується поведінки в середовищі, розв'язання якої повинно привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею
15. Шершньова З.С., Оборська С.В. [3]	довгострокова програма діяльності організації	яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
16. Фатхутдінов Р.А. [4]	програма, план, генеральний курс	суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності
17. Сасно М.Г. [5, с. 8]	систематичний план його потенційної поведінки	в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості
18. Клівець П.Г. [6, с. 7]	узагальнена програма діяльності (модель дій)	спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів
19. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. [7, с. 9]	комплексний план діяльності підприємства	який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства
20. Ковтун О.І. [8, с. 27]	комплексний системний план	забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства
21. Краснова В., Матвєєва А., Привалов А., Хорошавина Н. [9]	сильна ділова концепція в сполученні з набором реальних дій	що здатні привести цю ділову концепцію до створення реальної конкурентної переваги
22. Ігнатєва І.А. [10, с. 220]	певна сукупність (набір) заходів	які підприємство має намір використовувати в майбутньому для досягнення пріоритетних цілей своєї діяльності
23. Наливайко А.П. [11, с. 22]	встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності	(цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості
24. Тридід О.М. [12, с. 80]	спосіб реалізації підприємством своєї мети	яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує протиріччя, що породжуються взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу

Головною сутнісною ознакою стратегії є цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові вигідні позиції на ринку.

Таким чином, всі визначення стратегії підприємства, наведені в табл. 1, відображають більш чи менш повно сутність цього поняття або окремі його аспекти, на яких наголошують автори. І тільки з визначенням стратегії О.С. Виханського як довгострокової задачі, вважаємо, не можна погодитися. Адже цілепокладання – це важливий етап розробки стратегії, а не сама стратегія, яка обов'язково включає способи досягнення поставлених цілей.

Систематизуємо основні підходи до визначення стратегії підприємства на рис. 1.

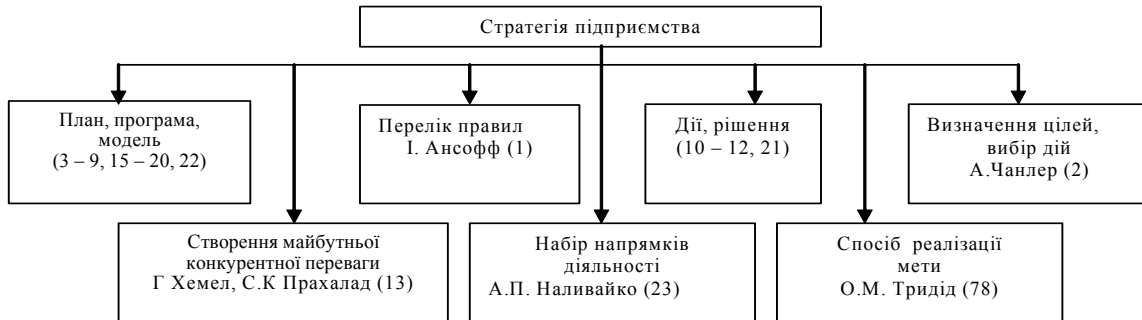


Рис. 1. Систематизація поглядів на стратегію підприємства (вказані номери рядків за табл. 1)

Отже, у загальному розумінні стратегія, безсумнівно – це визначення цілей та способів їх досягнення. Якщо конкретизувати зміст цього поняття для господарюючого суб'єкта (підприємства, корпорації тощо), то на сучасному етапі еволюційного розвитку цієї категорії найбільш адекватним, на нашу думку, є визначення проф. А.П.Наливайка як набору стратегічних напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.

Тепер розглянемо сутність стратегії розвитку. Чи співпадає сутність стратегії розвитку підприємства зі стратегією підприємства? Багато вчених позитивно відповідають на це питання, ототожнюючи ці два поняття. Як відзначає І.А. Ігнат'єва, досить часто стратегія діяльності підприємства розглядається лише як стратегія розвитку, що дає дуже вузьке розуміння стратегії діяльності [10, с. 227]. Так, Ф. Котлер розглядає класифікацію потенційних стратегій розвитку [15]. Стратегії інтенсивного розвитку рекомендується розглядати в умовах, коли не до кінця використовується потенціал існуючих ринків та товарів. Групу стратегій інтеграційного зростання використовують у випадках стабільної позиції в галузевій конкурентній боротьбі, або якщо є можливість залучення додаткових переваг (синергічних ефектів) за рахунок пересування усередині галузі. У таких випадках мова йде не тільки про базові стратегії конкурентних переваг, а про різні стратегії поведінки підприємства: стратегію стабілізації, стратегію реструктуризації, стратегію скорочення діяльності, ліквідації, комбінацію вищезазначених стратегій.

Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова та інші автори [16, с. 90] визначають, що стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи. 1. Стратегії зростання ... 2. Стратегії стабільності. 3. Стратегії скорочення”, тобто наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку.

В. С. Пономаренко та співавтори [17, с. 312] також ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. Щоправда, під розвитком розвиток автори розуміють послідовну реалізацію різних інвестиційних та інноваційних проектів, заходів і процедур [81, с. 454], що, на нашу думку, є обмеженим трактуванням.

О. В. Раєвцева у своїй монографії [18, с. 99] стверджує, що існує два основні шляхи розвитку: конструктивний, заснований на висхідній тенденції функціонування системи, та деструктивний, заснований на спадній тенденції та припускає наявність третього шляху розвитку системи – нейтрального, тобто стагнаційного.

О. М. Тридід зауважує, що будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства [12, с. 82].

На наш погляд, трактування поняття розвитку як таке, що включає і процеси деградації, є занадто широким.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови [19, с. 1043] зазначено, що „розвиток – процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого”, а не до будь-якого іншого, що відбувається при деградації системи.

У Великій економічній енциклопедії [20, с. 529] вказано, що економічний розвиток „передбачає

необратиму спрямованість об'єктів матеріального і духовного виробництва, результатом якого є новий якісний стан об'єкта, у тому числі перетворення його складу і структури. Ці якісні зміни здійснюються у процесі економічного зростання, тобто, якісного збільшення споживаних ресурсів та збільшення обсягів виробничого продукту. Економічний розвиток передбачає і кількісні, і якісні зміни”.

Отже, ми у даному дослідженні будемо виходити з визначення розвитку економіко-виробничих систем як „процесу переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, у результаті чого підвищується її опір руйнівним впливам зовнішнього середовища і ефективність функціонування” [21].

Все вищесказане дає підстави розмежувати поняття „стратегія підприємства” і „стратегія розвитку підприємства”. Звернемося знову до Великої економічної енциклопедії [20, с. 642]: „Стратегія розвитку передбачає розроблення заходів по зміні якісних параметрів підприємства і розвитку його конкурентоздатності. Передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління. Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають суттєвий науково-технічний потенціал, які займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але в ході реалізації даної стратегії вони стикаються з серйозними перешкодами на кшталт нестачі фінансів, спеціалістів та часу. Динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємств. З цієї причини ця модель поведінки властива тільки 15 – 20% російських підприємств”.

Отже, не кожне підприємство може дозволити собі розробити і здійснювати стратегію розвитку, особливо в умовах глобальної фінансово-економічної кризи, яка має місце в теперішній час.

Ціль, яку ставлять перед собою підприємства в кризових умовах – це виживання. Вона досягається в основному за рахунок впровадження стратегії скорочення, що можна спостерігати на майже всіх українських підприємствах: скорочення обсягів випуску продукції, скорочення персоналу (та приховане безробіття – неповний робочий тиждень, відпустки без утримання, скорочення тривалості робочого дня тощо) і, відповідно, фонду оплати праці ті відрахувань на соціальні заходи, економія на всіх матеріальних витратах (закупівля більш дешевої сировини, зміна постачальників тощо) та інші заходи, які не мають відношення до стратегії розвитку.

Тому, враховуючи все вищепераховане, треба розмежувати стратегію розвитку підприємства від стратегії підприємства.

Василенко В.А. і Ткаченко Т.І. виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему: „Стратегія розвитку. Підтримка високих темпів росту підприємства. Утворення дочірніх компаній” [22, с. 244]. Безсумнівно, ці автори не ототожнюють стратегію розвитку зі стратегією підприємства. Але чи можна виділяти окремо стратегію розвитку серед інших? Тоді стратегія капіталовкладень або інвестиційна – це не стратегія розвитку, хоча якщо інвестиції спрямовують на розширення підприємства, оновлення асортименту тощо, це буде елементом стратегії розвитку.

Тому вважаємо некоректним як ототожнення стратегії розвитку зі стратегією підприємства, так і виділення окремої стратегії розвитку. Стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності підприємства, а тільки при наявності певних факторів.

Вважаємо, що концептуально *стратегія розвитку підприємства* – це стратегія, яка спрямована на досягнення цілей його розвитку. А підприємство може ставити цілі розвитку тільки у певних сприятливих для цього умовах.

Оскільки корпорація має суттєві відмінності від підприємства (за формою власності, типом влади та управління, організаційно-правовою формою, участю робітників в управлінні, масштабом діяльності та іншими характеристиками), необхідним є уточнення визначення стратегії розвитку стосовно корпорації.

Дуже важливою особливістю вибору корпоративної стратегії є вплив стейкхолдерів на діяльність організації. При виборі та розробці корпоративної стратегії проявляються інтереси різних особистостей та спільних зацікавлених груп. Від того, чиї інтереси враховуються в процесі розробки стратегії, буде залежати структура та зміст стратегії, а також форма оцінки отриманих результатів [10, с. 244 – 245].

Якщо надати більш детальне визначення *стратегії розвитку корпорацій*, то це встановлений та переглядуваний набір цілей розвитку та способів їх досягнення для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості при дотриманні оптимального балансу інтересів усіх стейкхолдерів.

Ознаки стратегії розвитку, які відрізняють її від стратегії підприємства, наведені на рис. 2.



Рис. 2. Ознаки стратегії розвитку

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Отже, як свідчать результати даного дослідження, „стратегія” і „стратегія розвитку” корпорацій – не тотожні поняття. Це вимагає подальших досліджень з визначення місця стратегії розвитку в існуючій класифікації стратегій з тим, щоб створити основи формування ефективної стратегії розвитку корпорацій, зокрема регіональних підприємства електроенергетики, які, як вже зазначалося, відносяться до корпорацій і є акціонерними товариствами.

### Література

1. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. – К.: Знання, 2007. – 287 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 360 с.
3. Шершньова З.С. Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 94 – 120.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 306 с.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навч. пос. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 352 с.
6. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: „Академвидав”, 2007. – 320 с.
7. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. пос. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Алерга, 2008. – 478 с.
8. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
9. Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н. Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997. – 176 с.
10. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
11. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
12. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратенгічного розвитку підприємства: Моногр. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
13. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навч. пос. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 240 с.
14. Козаченко Г.В., Воронова А.Е., Коренев Е.Н. Основи корпоративного управління. – Луганськ: Вид-во СНУ, 2001. – 479 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
16. Стратегічне управління потенціалом підприємства: Монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
17. Пономаренко В.С. та ін. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. пос. Х.: ХДЕУ, 2002. – 639 с.
18. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 493 с.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2002. – 1440 с.
20. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2008. – 816 с.
21. В. А. Забродский, Н. А. Кизим. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
22. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

Надійшла 11.06.2009