

змін щодо інноваційного розвитку, які спрямовані на якісні позитивні зрушення і мають принциповий вплив на функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Концепція управління цими змінами базується на принципах системності, дуальності, ієрархічності та конфігуративності управління, сукупність яких зумовлює доцільність використання системного підходу.

Системний підхід в управлінні стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати таке управління як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім середовищем. Перевагами системного підходу є можливість структурного відокремлення елементів цієї системи, визначення особливостей кожного з елементів та взаємозв'язків між ними. За допомогою системного підходу в подальшому необхідно розглянути просторову структуру системи стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства, надати її топологічно-змістовний опис, спрямований на виділення її підсистем за змістовною ознакою з урахуванням положень теорії життєвого циклу організації, оптимізувати зв'язки між елементами системи та розробити шляхи щодо поліпшення її функціонування.

### Література

1. Lewin K. Field theory in social sciences / K. Lewin. – New York: Harper & Row, 1951.
2. Костюк В. И. Изменяющиеся системы / В. И. Костюк. – М.: Наука, 1993. – 352 с.
3. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М.: Альпина Паблшер, 2003. – 320 с.
4. Современный философский словарь / Под общей ред. В. Е. Кемерова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2004. – 864 с.
5. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
6. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. ... к. е. н.: 08.06.01 / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний ун-т. – К., 2004.
7. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М.: Книгописчая палата, 2002. – 260 с.
8. Добраев В. Л. Организационное поведение / В. Л. Добраев. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 320 с.
9. Сокирник І. Управління знаннями в контексті стратегічних змін в організації / І. Сокирник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 43 – 50.
10. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособ. для вузов / Г. В. Широкова. – СПб. : ИД С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.
11. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31 – 56.
12. Jones J. 10 Principles of Change Management / J. Jones, D.-A. Aguirre, M. Calderone. – Resilience report: Booz & Company, 2004. – 5 p.
13. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Муқан; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. – Львів : «Тріада плюс», 2008. – 396 с.
14. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Є. Новицький, А. С. Довгий. – К.: Арістей, 2006. – 443 с.

Надійшла 05.10.2009

УДК 658:330.341

Р. А. ГАЛГАШ, Л. В. СИНИЦЯ

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного підходу до інноваційного розвитку підприємства, визначено сутність та структуру стратегічного механізму інноваційного розвитку підприємства.*

*Grounded expedience of application of the strategic going near innovative development of enterprise, certainly essence and structure of strategic mechanism of innovative development of enterprise.*

*Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегія, стратегічне управління.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України пов'язаний з протидією кризовим явищам, які є проявом світової фінансової кризи. Проте, комплекс антикризових заходів буде неповним, якщо не

брати до уваги необхідність вирішення проблеми недостатньої інноваційності окремих підприємств. Дослідження питань інноваційного розвитку пов'язано з вирішенням актуальних проблем як в цілому у державі і її регіонах, так і стосовно забезпечення розвитку окремих галузей і підприємств машинобудівної галузі. Крім того, вимушена першочерговість практичних заходів щодо виходу підприємств спочатку з трансформаційної кризи, а тепер із глобальної фінансової кризи, знову відсувають на другий план врахування принципів сталого інноваційного розвитку в галузевій політиці й у законодавстві України.

Функціонування вітчизняних промислових підприємств пов'язано зі складністю, невизначеністю і динамічністю оточуючого середовища. Загострення конкурентної боротьби на товарних ринках вимагає від підприємств формування та використання нових методів управління, спрямованих на створення інноваційних конкурентних переваг. Останнє найбільш важливе для підприємств машинобудування, оскільки вони відносяться до наукоємких галузей, що найбільшою мірою відчувають вплив світової конкуренції. У цих умовах зростає роль забезпечення інноваційного розвитку підприємств на стратегічній основі незалежно від несприятливого впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

#### **Аналіз досліджень та публікацій і виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Слід зазначити, що в наукових працях вітчизняних вчених з питань управління інноваційним розвитком підприємств не всі проблеми вивчені повністю. У більшості дослідників немає єдності думок щодо економічної сутності категорії „інноваційний розвиток”, недостатньо досліджені методи оцінки інноваційного розвитку підприємств, чинники, що впливають на розвиток на різних етапах життєвого циклу підприємства, шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності, що на практиці приводить до ухвалення неправильних управлінських рішень. З питань забезпечення стратегічних властивостей у підприємств також не вироблено єдиного підходу. В більшості своїй, дослідження мають фрагментарний характер, не розглядають деякі важливі методологічні і практичні аспекти стратегічного управління. Наукові ж праці західних вчених написані стосовно умов стабільної ринкової економіки і не враховують проблеми адаптації виробничих підприємств до нестабільних умов. Таким чином, наведені дослідження спрямовані на вирішення завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства та мають важливе загальноекономічне значення.

Питанням управління інноваційним розвитком підприємства присвячені відомі праці вітчизняних вчених: В. Гриньової і О. Козирева [1], В. Пономаренка, О. Тридіда, М. Кизима [2], С. Ілляшенка [3] та ін. Концепція стратегічного управління в останні роки набула значного поширення у вітчизняній науковій думці. Формування вітчизняної концепції стратегічного управління можна простежити в роботах таких вчених, як В. Герасимчук, В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [2], А. Воронкова [5], З. Шершньова [6], П. Гордієнко [7], Г. Кіндрацька [8], І. Тульпа, О. Сумець [9]. Ці та інші автори цілком послідовно розкривають основи здійснення стратегічного управління, стратегічного аналізу та стратегічного планування. В. Герасимчук концентрується на графічному моделюванні як інструменті стратегічного аналізу [4]. В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим розглядають стратегію як головний чинник розвитку підприємства [2]. А. Воронкова досліджує питання діагностики та організації стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства [5]. З. Шершньова виділяє підсистеми забезпечення стратегічного управління, що має велике практичне значення [6]. П. Гордієнко концентрується на стратегічному аналізі як головному елементі стратегічного управління [7]. Г. Кіндрацька подає методологію розробки і впровадження економічної стратегії з урахуванням зовнішнього конкурентного середовища [8]. І. Тульпа і О. Сумець досліджують інноваційні стратегії підприємств [9]. Але у більшості робіт стратегічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства практично не розглядається. Між тим, інноваційний розвиток підприємства є процесом стратегічним, тобто спрямованим на отримання переваг у конкурентній боротьбі та отримання лідируючих позицій на ринку.

Аналізуючи термін “розвиток” С.І. Ожегов визначає його як “процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого” [12, с. 643]. Є.М. Коротков розглядає розвиток як “сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища” [13, с. 296]. В.А. Забродський і М.О. Кизим вважають, що “розвиток економіко-виробничих систем – це процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища” [14, с. 6].

У науковій літературі спостерігається різноманіття трактувань і поняття “стратегія”. А.І. Люкшинов під стратегією розуміє “набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності” [15, с. 10]. С.О. Попов дає наступне визначення: “... стратегія якісно визначається, узагальнюючи модель довгострокових дій організації, що їй необхідно здійснити для досягнення поставленої мети через розподіл і координацію своїх ресурсів” [16, с. 263].

С.М. Ілляшенко [11, с. 19] та П.П. Микитюк [17, с. 181] виділяють два типи ринкових стратегій функціонування господарюючого суб'єкта: стабілізаційні (збереження досягнутого рівня виробництва, частки ринку тощо) і розвиваючі (розширення виробництва, частки ринку, збільшення прибутку і т. п.). Ці ж автори виділяють наступні шляхи розвитку суб'єктів господарської діяльності:

1) екстенсивний, який передбачає розширення обсягів виробництва і збуту продукції; відбувається в умовах ненасиченого ринку, за відсутності гострої конкуренції, в умовах відносної стабільності середовища господарювання; пов'язаний зі зростаючими витратами ресурсів. У наш час у більшості регіонів світу цей підхід практично вичерпав себе, оскільки наявні ринки вже заповнені товарами конкурентних фірм;

2) інтенсивний науково-технічний, для якого характерно використання досягнень науки і техніки для удосконалення конструкцій і технологій виробництва традиційних (модернізованих) продуктів з метою зниження собівартості їх виробництва, підвищення якості, а в підсумку – підвищення конкурентоспроможності. Перехід на цей шлях розвитку відбувається в міру насичення ринків, вичерпання дефіцитних ресурсів, зростання конкуренції товаровиробників;

3) інноваційний науково-технічний, який передбачає безперервне оновлення асортименту продукції і технологій виробництва, удосконалення системи управління виробництвом і збутом [11, 17].

Інноваційний розвиток визначають як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [11, 17].

Незважаючи на те, що в основі кожної з відомих моделей розвитку є своя ідея, проте, у кожній з них закладено зміст, що відбиває сутність розвитку як зміну фаз життєвого циклу організації. При цьому сам механізм розвитку організації підмінюється красивим, наочним і метафоричним представленням фаз життєвого циклу і ключових факторів розвитку. Разом з тим, при дослідженні проблеми розвитку економічних систем сьогодні не приділяється достатньо уваги існуючим традиціям вітчизняного економічного аналізу, науковій організації виробництва та праці. При цьому, промислові підприємства в цілому унаслідували та зберігають сформовані за часи централізованого управління методи управління виробництвом, планування та ціноутворення. Існуючі у світовій практиці теоретичні моделі росту та розвитку мікроекономічних систем мають ряд недоліків та залишаються у більшості випадків незрозумілими (або, що ще гірше, не правильно зрозумілими) для практиків управління як мікро- так і макроекономічними об'єктами. Ці моделі та підходи потребують адаптації до реальних умов функціонування економічних об'єктів. На наш погляд, головною умовою інноваційного розвитку підприємства повинні бути внутрішньовиробничі процеси, які безсумнівно повинні бути зорієнтовані на можливість швидкого переключення на випуск нової продукції з урахуванням зовнішнього середовища підприємства.

Управління інноваційним розвитком повинно бути націлене на динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів спрямованих насамперед на пошук внутрішніх та зовнішніх резервів економічного росту та інноваційного розвитку. Як відомо ще від класиків теорій економічного циклу, одним з основних принципів, що забезпечують розвиток мікросистем, є забезпечення можливості переходу зі стадії вищого рівня розвитку в рамках одного періоду циклу (фази зрілості) на фазу становлення з якісно новими параметрами наступного рівня, минаючи фазу спаду і кризи. Забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства повинне супроводжуватися постійною стратегічною діагностикою діяльності, що дозволяє визначити можливості підприємства у зовнішньому оточенні. Саме на основі стратегічної діагностики підприємство може виробити чи скорегувати зовнішню стратегію діяльності, що буде визначати її розвиток. Для розвитку підприємства необхідно створити умови для впровадження інноваційних, організаційних, економічних заходів, що дозволяють підприємству перейти на фазу становлення наступного рівня.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування стратегічного підходу до інноваційного розвитку підприємства і визначення сутності та структури стратегічного механізму інноваційного розвитку підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Інноваційний розвиток підприємства ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних елементів, які сприяють генерації нових знань, управляють їх потоками, розподіляють їх. Ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається взаємодією основних дійових осіб інноваційного процесу як елемента колективної системи створення і використання знань. Обґрунтування напрямку інноваційного розвитку підприємства полягає у розробці та використанні економічних критеріїв оптимальності та вибору на їх основі із множини альтернативних рішень. У той же час, інноваційний розвиток підприємства є питанням не тільки економічним, а ще й організаційним, управлінським і стратегічним. Оскільки чинники управління інноваціями мають різну природу (соціальну, економічну, технічну, організаційну, стратегічну), то необхідно визначити відповідні механізми інноваційного розвитку, що є основою формування комплексного механізму управління інноваційним розвитком. До складу комплексного механізму управління інноваційним розвитком підприємства повинні входити спеціалізовані за методами механізми дії на конкретні складові продуктивних сил і виробничих відносин. Комплексний механізм управління інноваційним розвитком є багатоцільовою системою, що включає ряд конкретних механізмів, серед яких

традиційно виділяють: економічний і організаційний (які сьогодні часто розглядаються як єдиний організаційно-економічний механізм), мотиваційний, фінансовий. Крім означених, на наш погляд, доцільно розглядати стратегічний механізм інноваційного розвитку, обґрунтування якого наведено в цій публікації.

Стратегічний підхід до інноваційного розвитку вимагає ґрунтовного розуміння концепції сталого розвитку та її наслідків. Важливо забезпечити цілеспрямовані кроки у прийнятті політичних рішень та діях у напрямі до сталого інноваційного розвитку. Тому стратегічний підхід до такого розвитку передбачає видозміну всієї філософії мислення та політичної діяльності, а це перехід від розробки та виконання фіксованих планів, які швидко застарівають, до створення адаптивної системи, яка може постійно удосконалюватись.

Концепція стратегічного управління згідно З. Шершньової полягає в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, „дерева цілей”, стратегій, „стратегічного набору”, стратегічних планів, проєктів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

6. Створює передумови для впровадження такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що у свою чергу забезпечує її існування в довгостроковій перспективі [6, с. 24 – 25].

З іншого боку, стратегічне управління – це не лише концепція, а конкретна послідовність управлінських дій, що дає можливість розглядати його як управлінський процес, а саме процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [10].

Стратегічний механізм інноваційного розвитку не достатньо досліджено у сучасних наукових працях. Разом з тим, практично всі дослідники звертаються до стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Наприклад, С.М. Ілляшенко дає порівняльну характеристику шляхів розвитку [11]. Особливої уваги з розробленої їм характеристики заслуговує така характеристика, як співвідношення витрат на виробництво (ВВ) і збут (ВЗ). Для інноваційного шляху розвитку проф. С.М. Ілляшенко визначає це співвідношення наступним чином:  $VZ > VV$ , тобто витрати на збут продукції більше ніж витрати на її виробництво. Таким чином, зусилля підприємства на просування інноваційної продукції, тобто на розробку та реалізацію конкурентних стратегій заслуговують сьогодні особливої уваги. Однак, сутність, структура та дія стратегічного механізму інноваційного розвитку залишається поза увагою науковців.

Стратегічний механізм інноваційного розвитку являє собою сукупність прийомів, методів та способів розробки стратегічних настанов, які регламентують поведінку суб'єктів управлінської діяльності за різних умов розвитку стратегічних ситуацій і спрямовують динаміку об'єктів управління на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку. Стратегічна ситуація – це існуючий стан об'єкта інноваційного розвитку та конкретних умов зовнішнього середовища, що обумовлюють можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Процес аналізу стратегічної ситуації включає наступні елементи: визначення головної мети підприємства, визначення системи характеристик і можливих станів за різними сценаріями розвитку зовнішнього середовища, аналіз системи цілей, аналіз системи інноваційних можливостей підприємства, визначення стратегій досягнення цілей за різних стратегічних ситуацій, систему оцінних показників різних варіантів розвитку об'єктів управління та середовища.

Перший елемент – головна мета підприємства, яка є вектор-функцією інноваційного розвитку підприємства. Для концепції стратегічної поведінки у жорсткому конкурентному середовищі головна мета полягає у перемозі, яка у сфері економіки означає отримання найкращих результатів у процесі використання ресурсів. Отримати найкращі результати сьогодні можливо тільки на основі впровадження новітніх досягнень у сфері виробництва, тобто на основі забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище є фактором некерованим, тому мова йде про можливі сценарії його розвитку. Причому, зовнішнє середовище представляє сьогодні для підприємств у більшості випадків визначальний некерований та важкопрогнозований фактор. Представлення зовнішнього середовища не можна обмежити якимось одним параметром, тому має місто вектор стану зовнішнього середовища. Склад цього вектора визначає можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища: песимістичний сценарій розвитку; нейтральний сценарій розвитку; оптимістичний сценарій розвитку.

Аналогічні судження мають місто по відношенню до інших факторів, які будуть впливати на досягнення головної мети підприємства. Але ці фактори за своєю суттю будуть керованими. Вектор стану об'єктів управління характеризує стан, динаміку та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства, який у свою чергу може погіршитися, залишитися без змін або поліпшитися.

Система інноваційних альтернатив (вектор інноваційних можливостей) являє собою набір альтернативних інноваційних проектів, які підприємство може використати для забезпечення розвитку. Можливі три співвідношення між інноваційним потенціалом підприємства та інноваційних можливостей: недостатній інноваційний потенціал, тобто виробничі можливості підприємства не дозволяють запровадити інноваційні проекти до реалізації; достатній інноваційний потенціал, тобто виробничі можливості підприємства дозволяють впроваджувати інновації на підприємстві; надлишковий інноваційний потенціал, тобто виробничі можливості підприємства дозволяють запровадити інноваційні проекти до реалізації у більшому обсязі ніж запропоновані інноваційні проекти.

Стратегії досягнення цілей за різних стратегічних ситуацій (вектор стратегічних альтернатив) складаються у нашому випадку з відповідних стратегій задля досягнення головної мети підприємства: нарощування інноваційного потенціалу або пошук задовільних інноваційних альтернатив; підтримка інноваційного потенціалу і його ефективне використання; пошук інноваційних альтернатив, які б дозволяли якнайбільше реалізувати інноваційний потенціал підприємства.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень за даними напрямками**

Проведений аналіз дозволяє визначити особливості стратегічного механізму інноваційного розвитку і його складові. Досягнення визначених стратегій можливо лише за умов відповідної регламентації та коригування поведінки керівників окремих підрозділів та окремих виконавців. Забезпечення реалізації обраних стратегій досягається в оперативній діяльності виконавців і їх поведінка повинна бути функцією обраної стратегії.

#### **Література**

1. Гриньова В.М., Козирєва О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
2. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
3. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 457 с.
5. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
8. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту. – Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. – 264 с.
9. Тульпа І. А. Інноваційна стратегія. – Х.: Студцентр, 2005. – 208 с.
10. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management : Concept and Cases. 1987 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. — 1987. — P. 264 – 280.
11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 324 с.
12. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка / Русская академия наук. – М. Азбуковник, 1998. – 944 с.
13. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
14. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
15. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
16. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
17. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.

Надійшла 25.09.2009