

Інна Кочарян

## ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

**Анотація.** У статті розглянуто питання позитивного впливу стратегічного менеджменту на ефективність діяльності закладів культури. Проаналізовано останні дослідження у цій галузі. Зазначено, що цілеспрямована стратегія є необхідною умовою для забезпечення потужних ринкових позицій закладів культури і досягнення ними значних результатів у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** заклад культури, стратегічне планування, стратегічний менеджмент, мета закладу культури, ділова стратегія.

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы положительного влияния стратегического менеджмента на эффективность деятельности организаций культуры. Проанализированы последние исследования в этой отрасли. Отмечено, что целенаправленная стратегия является необходимым условием для обеспечения сильных рыночных позиций организаций культуры и достижения ими значительных результатов в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** заведение культуры, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, цель заведения культуры, деловая стратегия.

**Summary.** In the article there are examined the questions of a positive influence of a strategic management on the effectiveness of activity in cultural institutions. There is an analysis of the last researches in this sphere. It is mentioned that the aimed strategy is a necessary condition for providing strong market positions in the institutions of culture and achieving good results in a long-term prospect.

**Key words:** establishment of culture, strategic planning, strategic management, purpose of cultural establishments, business strategy.

Кожне підприємство, незалежно від масштабів і виду діяльності, кожна підприємницька структура в умовах ринкового господарювання здійснює планування. Відсутність планів супроводжується помилковими маневрами, несвоєчасною зміною орієнтації, що призво-

дить до втрати позиції на ринку, нестійкого фінансового стану, банкрутства підприємств. Практика господарювання свідчить про те, що планування створює для суб'єктів господарювання важливі переваги, а саме:

- забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих для підприємства умов;
- запобігає імовірним проблемам;
- стимулює управлінський персонал до реалізації рішень у їхній подальшій діяльності;
- поліпшує координацію дій управлінського персоналу підприємства;
- сприяє раціональному використанню ресурсів на підприємстві.

Вітчизняний і світовий досвід господарювання свідчить про те, що планування в підприємстві здебільшого не забезпечує значного успіху, який проявляється в зростанні обсягів обороту та прибутку. Як правило, планування починають широко використовувати в той період розвитку, коли після бурхливого зростання або періоду становлення виникають проблеми в зміцненні досягнутого успіху, забезпеченні стабільності. Прогнозування фінансової діяльності будь-якого підприємства спрямовано насамперед на розроблення фінансової стратегії підприємства. Розроблення фінансової стратегії та фінансової політики з більш важливих аспектів фінансової діяльності дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

Безумовно, основою управління будь-яким підприємством має стати стратегічний менеджмент як комплекс стратегічних рішень,

що визначають його довгостроковий розвиток та конкретні дії, забезпечують швидке реагування на зміни зовнішньої кон'юнктури.

На певному етапі розвитку теорії менеджменту з'явилась необхідність у розробленні ефективних рішень, що забезпечують організаціям досягнення їх головної мети [21, 16]. Як відповідь на цю потребу практики у 50-х роках ХХ ст. до управлінських термінів увійшло поняття "стратегія". До того часу термін "стратегія" від грецького strategos – мистецтво генерала [13, 257] застосовувався лише у військовій практиці.

Незважаючи на значну увагу дослідників до стратегічного менеджменту, залишається, навіть у теорії, багато суперечностей і недоліків. Навіть поняття стратегії трактується по-різному. Наведемо основні з них, які підтверджують цю думку [15, 27–28].

1. Стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають мету і завдання компанії; сприяють розробленню принципових планів і політик організацій, що спрямовані на досягнення мети; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської й економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного внеску, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості.

2. Стратегія – це спосіб поведінки або план, який інтегрує визначальні завдання організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати й розміщувати ресурси унікальним і неповторним способом, який засновано на внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в середовищі та пов'язаних з ними діями конкурентів.

3. План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення потреб і досягнення визначеної мети.

4. Дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності.

5. Комбінація із запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.

6. Установлення головної довгострокової

мети та намірів організації, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цієї мети.

7. Сукупність правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

8. Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення визначеної мети завдяки координації та розподілу ресурсів компанії.

9. Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її мети.

За всієї важливості розроблення стратегії автори [13, 258; 15, 29] зазначають, чого не може забезпечити стратегічний план:

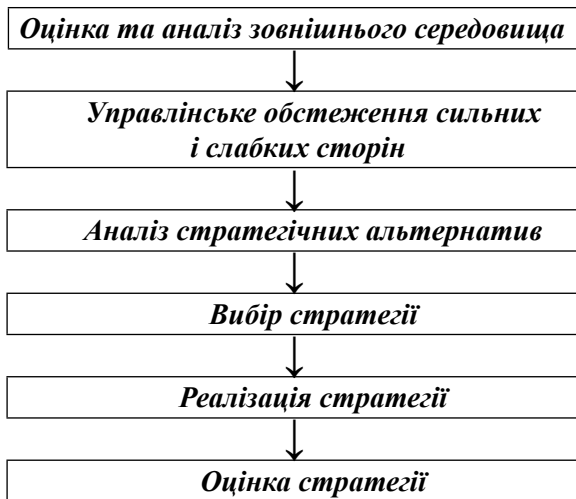
- стовідсоткового передбачення майбутнього, котре б гарантувало в поточному періоді ухвалення винятково правильних рішень;
- негайного результату; продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме від тих постачальників, що були заздалегідь визначені;
- стовідсоткового виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розроблення стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).

Попри зазначене вище, корисність використання "напрацювань" учених у галузі менеджменту, зокрема стратегічного, не викликає сумнівів. У практиці активно використовують модель процесу стратегічного планування [13, 257–258], основні етапи якого наведено на малюнку на с.170.

Представлена модель процесу не тільки може, а й має використовуватися під час розроблення стратегій розвитку організацій різних напрямів і видів діяльності, зокрема й закладів культури.

Дослідження із вивчення роботи 36 американських фірм різних галузей промисловості протягом семи років довели [13, 259], що за такими показниками як прибуток на капітал,

доходи на акції та зростання доходів в розрахунку на акцію результати діяльності компаній, які використовували стратегічне планування, перевищували результати, які цього не робили.



*Основні етапи процесу стратегічного планування*

Визначаючи позитивний вплив теорії менеджменту на ефективність діяльності організацій різних типів, слід зазначити, що теорія менеджменту – це теорія прийняття обґрунтованих і ефективних рішень з управління різними процесами в організації, зокрема і її розвитком. Часто менеджмент уявляють як поєднання науки та мистецтва прийняття рішень. В зв'язку із цим, що більше в стратегічному плануванні буде обґрунтованості (тобто науки), то менша необхідність у залученні інтуїції та менше ризиків.

Цю думку підтверджують класики менеджменту М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [13, 257–258]: “Стратегічний план має обґрунтовуватись численними дослідженнями та фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сучасному бізнесі, фірма має постійно займатись збором та аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію та інші фактори”.

Таким чином, стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають і розкривають мету і завдання компанії; сприяють розробленню принципів планів.

Останні роки стали періодом глибоких змін у діяльності закладів культури, появи числен-

них нововведень у формах обслуговування і методах управління ними. Прийоми їхньої діяльності, що відшліфовувалися роками, ускладнилися, набули нових рис. Конкурентній перевірці підлягають не лише самі запропоновані послуги, а й система планування, перш за все стратегічного, здатність підприємств систематично реагувати на ринкову ситуацію, робити правильні висновки з потоку ділової інформації і на цій основі формувати не одне, а декілька ретельно обміркованих управлінських рішень або сценаріїв.

Призначення планування, тим більш стратегічного планування, має на меті здійснювати своєчасне врахування та оцінювання усіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку закладів культури. Ця діяльність спирається на виявлення і прогнозування попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів і перспектив розвитку кон'юнктури. Одним із провідних факторів успішної діяльності закладів культури є проведення ефективного стратегічного планування, яке б забезпечувало якісне і найбільш повне моделювання варіантів розвитку закладу культури.

Цілеспрямована стратегія є необхідною умовою для забезпечення потужних ринкових позицій закладів культури і досягнення ними високих результатів діяльності в довгостроковій перспективі. Тому ефективна організація стратегічного планування, яка є одним із головних факторів, дасть змогу забезпечити високу конкурентоздатність закладу культури на ринку.

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює:

1. *Інформаційне забезпечення стратегічного планування.* Це добір, класифікація та підготовка до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення.

2. *Визначення місії та мети організації.* Це важливий орієнтир і критерій оцінки її діяльності. Місія може охоплювати такі напрями, як турботу про працівників, турботу про виробництво, політику зростання та фінансуван-

ня підприємства, методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків, задоволення потреб споживачів, публічне оголошення переконань і цінностей.

3. *Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища* із використанням таких методів дослідження, як порівняння експертних оцінок, системний аналіз, статистичне і соціологічне дослідження тощо. У процесі оцінювання й аналізу факторів внутрішнього середовища організації важливою є оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Конкурентоспроможність продукції – сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу. Конкурентоспроможність характеризується певними особливостями:

- нетривалою пов'язаністю з конкретним ринком і часовим періодом;
- суб'єктивністю, оскільки кожен покупець послуговується індивідуальними критеріями оцінки товарів та задоволення власних потреб;
- можливістю бути визначеною лише іншими подібними товарами, товаром-зразком чи ідеальним зразком лише за такими властивостями, які цікавлять покупця;
- безперервністю і систематичністю вивчення з урахуванням фаз циклу товару.

4. *Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив)*, особливість яких полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

5. *Вибір оптимальної стратегії* є найважливішим етапом стратегічного планування і полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на підставі оцінювання таких факторів: ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища.

6. *Оцінювання стратегії* полягає у з'ясуванні її відповідності місії та меті організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, а з іншого боку –

вірогідність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники діяльності організації (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо). Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

Усі ми хочемо жити в країні, в якій можна було б пишатися не тільки “славним минулим”, а й сьогоденними здобутками і переконливими перспективами в майбутньому. У цьому контексті роль культури не можна переоцінити, оскільки саме вона формує нашу свідомість. Від культури залежать наші ідеали та амбіції, якість і стиль життя й мислення, якість наших стосунків. Культура – це, власне, базові цінності, смисли, етика, способи нашої поведінки та стратегічний інструмент творення нашого майбутнього. Культура – це нерозривна єдність традиції та інновації, це збереження своєї сутності й одночасно розвиток.

Попри низку притаманних Україні відмінностей у розвитку національної культури після здобуття незалежності та створенні Української держави, її культурна галузь відчула на собі подібні проблеми, з якими зіткнулися держави пострадянського простору. Найголовнішими з них були неадекватне розуміння ролі культури й ролі держави в культурному секторі новим реаліям. Що, зокрема, зумовило:

- збереження монополії держави на прийняття рішень у сфері культури;
- недостатнє фінансування культури та неефективне використання обмежених бюджетних ресурсів;
- відсутність середньо- і довгострокових програм розвитку, зумовлених чітко визначеною політикою культурного розвитку;
- відсутність всебічного аналізу та моніто-

рингу культурної діяльності та належної системи оцінки результатів;

- розрив інформаційного та культурного простору та відокремленість культурно-мистецького середовища;

- низький рівень оплати праці працівників культури, зниження престижу цієї професії та відсутність системи соціального захисту митців;

- невідповідність більшості культурних установ вимогам часу та потребам населення;

- відсутність системи стимулів та недоліки правової політики в плані залучення інвестицій та спонсорських/меценатських внесків у сферу культури;

- неузгодженість законів і культурної політики з європейськими підходами, нормами та стандартами.

За останні роки створено низку теорій, які дають змогу розкрити механізми управління розвитком організацій взагалі та закладів культури зокрема. Одна з таких теорій стоїть на стратегічному управлінні.

Стратегічне управління є процесом, що визначає послідовність дій закладів культури у розробленні та реалізації стратегії.

Воно включає постановку мети, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем для досягнення закладом певних завдань.

Стратегічним управління постійно фіксує дії закладів культури в певний час для досягнення поставленої мети в майбутньому, тобто за стратегічного управління ніби здійснюється погляд з майбутнього в сьогодення. Визначають і здійснюють дії організації у теперішній час, що забезпечують її стабільне майбутнє. Водночас для стратегічного управління характерно, що не лише фіксується бажаний у майбутньому стан закладів культури, що є найважливішим завданням стратегічного управління, а й виробляється здатність реагувати на зміни в середовищі, що дають змогу досягти бажаних цілей у майбутньому.

Стратегічне планування розглядають як процес координування мети, нових ринкових можливостей і внутрішнього потенціалу закладів культури, який базується на стратегіч-

ному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища закладу та стратегічному аналізі визначення альтернатив і стратегії його розвитку.

Стратегічне планування є вельми складним інструментом управління, потребує методичного та організаційного забезпечення, певних навичок персоналу та рівня організаційної культури, витрат часу та інших ресурсів. Воно також зазвичай потребує тривалого періоду часу.

План, що сягає в дуже далеке майбутнє, може переглядатися багаторазово, втім, стратегічний план необхідний, він визначає напрям розвитку закладів культури [8, 45].

Стратегія планування закладів культури постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди відбувається щось нове в зовнішньому середовищі, всередині закладів культури, на що треба реагувати, й унаслідок цього відкриваються нові стратегічні завдання.

У визначенні плану управління сферою діяльності закладу культури використовують терміни “ділова стратегія” чи “бізнес-стратегія”.

Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення оптимальних показників роботи в конкретній сфері діяльності.

Для структурного підрозділу закладів культури, що займається одним видом діяльності, корпоративна та ділова стратегії збігаються, оскільки ці стратегії розробляються для єдиного виду діяльності.

Ділова стратегія спрямована на встановлення та зміцнення довгострокової позиції закладу культури на ринку.

Стратегічний план повинен обґрунтовуватися великими дослідженнями і фактичними даними. Щоб успішно конкурувати в сьогоденному світі бізнесу, заклад культури має постійно займатися збиранням і аналізом визначеної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію та інші фактори.

Розвиток закладу культури відбувається не за будь-яких змін, а за тих, які заклад не в змозі запровадити під час звичайної поточної діяльності. Тому стратегічне планування – провідний інструмент управління його роз-



витком – потрібно виокремлювати як спеціальну функцію менеджменту в масштабах усього закладу, що забезпечує внесення до нього планових змін.

Стратегічні зміни є засобом здійснення розвитку закладу культури, який характеризується набуттям нової якості, тобто підвищенням успішності управління через краще пристосування систем до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища чи посилення впливу на середовище.

Стратегічний план надає закладу культури визначеності, індивідуальності для залучення певних типів ресурсів, він відкриває перспективу для залучення нових співробітників і дає змогу продавати чи надавати послуги. Стратегічний план дає підставу для прийняття рішень.

Метою розвитку установ культури може бути:

- підтримка накопиченого культурного потенціалу в умовах переходу до умов ринку;
- підвищення самостійності та відповідальності керівників установ культури у вирішенні оперативних фінансових питань і використанні підвідомчого майна;
- розширення спектру платних послуг;
- залучення позабюджетних джерел фінансування.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного закладу.

Поділ на довгострокові й середньострокові завдання має принципове значення, тому що ці завдання істотно різняться за змістом. Для короткострокових завдань характерна набагато більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація в таких питаннях, як, хто, що і коли повинен виконувати. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими завданнями встановлюють ще й проміжні завдання, що називаються середньостроковими.

Для реалізації стратегічної мети зазвичай розробляють декілька альтернативних варіантів її досягнення. Кожний варіант є можливим шляхом досягнення стратегічної мети та містить певні методи, заходи, дії.

Розвитку закладу культури сприяє пошук альтернативних стратегій.

В опрацюванні альтернативних стратегій варто брати до уваги такі рекомендації:

- Недоцільно збільшувати кількість програм, якими вже займаються інші організації. Програма, що пропонується, повинна бути оригінальною, новаторською, унікальною.

- У розробленні програм доцільно використати переваги своєї організації, й спираючись на них, відпрацьовувати програми, що пропонуються клієнтам.

- Необхідно враховувати потреби своїх потенційних клієнтів: важливо мати мужність відмовитися від тих напрямів, послуг, які втратили актуальність і привабливість для клієнтів.

Кожний варіант альтернативної стратегії необхідно оцінити в аспекті ступеню ризику з погляду очікуваної ефективності.

Складовою стратегічного плану є план впровадження стратегії.

План впровадження стратегії – це перенесення стратегії на відповідні тактичні плани, програми.

Тактичні плани – це плани конкретних дій, що реалізують стратегію та описують що, де, коли, як та ким буде зроблено, а також необхідні для цього засоби.

Стратегічне планування засноване на новаторському мисленні, на пошуку нових ідей і ризикованих кроках у невідоме. Воно стоїть оцінки і контролю, який є постійним процесом спостереження: чи займаємося ми тим, чим обіцяли займатись [7].

Стратегія розвитку культури і мистецтва повинна будуватися на чотирьох рівнях. Перший рівень вироблення стратегії – це рівень вироблення корпоративної стратегії (всієї галузі культури). Другий рівень – це рівень вироблення стратегії для установ, зайнятих в одній сфері діяльності, але з урахуванням корпоративної стратегії галузі. Третій рівень стратегії – це вироблення стратегії для функціональних підрозділів, зайнятих забезпеченням одного з напрямів реалізації стратегії галузі. До цього рівня належить, скажімо, розроблення стратегії диверсифікації (розширення сфер діяльності), маркетингу, за-

безпечення необхідного фінансування тощо. Четвертий рівень – лінійний. На ньому виробляється керівником стратегія розвитку установ культури і мистецтва, їх філій [12].

Для установ культури і мистецтва, що вже склалися, більш характерна стратегія обмеженого зростання, оскільки вони мають ресурси і досвідом роботи для здійснення їх діяльності. Стратегічна мета цих установ формується за принципом “від досягнутого” і не припускає різких змін їх діяльності. Для нових установ і установ, що переведені з відомчої соціальної сфери в муніципальне управління, необхідна розробка інноваційної стратегії, стратегії зростання. Але для всієї галузі культури і мистецтва за несприятливих обставин, можлива і стратегія скорочення з характерними ознаками зниження рівня цілей в порівнянні з тим, який ставився раніше.

Один з головних висновків з аналізу життєвого циклу полягає в тому, що заклад культури повинен орієнтуватися, насамперед, на фази зростання і зрілості. Втім, іноді практика показує, що така стратегія не є універсальною і не завжди приносить успіх. Існує багато обставин, що утруднюють діяльність закладу культури на ринку, наприклад: підвищені вимоги споживачів, нездатність застосовувати передову технологію й удосконалювати вже наявну, невміння організувати ефективну рекламну кампанію тощо. Крім цього, заклад культури вносить зміни у свою діяльність з урахуванням офіційних вимог державних органів, тарифів, правил оподаткування, культурних особливостей тощо.

Керувати – значить передбачати, тобто прогнозувати, планувати. Тому стратегічне планування для установ культури і мистецтва за ринкових умов, як і для інших організацій, є найважливішим елементом, що забезпечує оптимальні можливості для успішної господарської діяльності, одержання необхідних для цього засобів, досягнення конкурентноздатності підприємства, а також планування доходів і витрат підприємства, рух його коштів.

#### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1990.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента // Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И., М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.– С.175.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. М., 1995.
4. Драгичевич-Шешич М., Стойкович Б. Маркетинг учреждений культуры., Новосибирск, – 2000. – С. 18.
5. Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” № 1602-14 від 23.03.2000.
6. Здіорук С. І., Парахонський Б. О., Валецький О. Л. Стратегічні аспекти національно-культурної політики в Україні. – К., 1996. – С. 113.
7. Индрисов А. Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. 2-е изд., Стереотип., М: ИИД “Филин”, 1997. – С. 270.
8. Катков В. Межкультурное общение: минное поле для непосвященных. “Путешественник должен быть всегда начеку” Управление персоналом, 2000, №2 (44). – С. 71 – 73.
9. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль /Пер. с англ.-9-е изд.-СПб:Питер, 1998. – С. 887.
10. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки., – М.: “Дело”, 1995.
11. Лебедева Е. Стратегия продвижения культурного продукта. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навчальний посібник. – К: КНЕУ, 1998. – С. 314.
12. Менеджмент у сфері культури: Навчальний посібник / Яроміч С. А., Кн. 1. – Одеса: Центр практичного менеджменту культури, 2006.
13. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоурі Франклін. Основы менеджмента // Пер. с англ., – М.: “Дело”, 1992. – С. 702.
14. Mullins L. J. Management and organizational behaviors. Fourth Edition. – London: Pitman Publishing, 1996. – С. 810.
15. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – С. 560.
16. Павленко В. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Одесса: Друк, 1999. – С. 222.
17. Померанец В. Выбор целей и средств в стратегическом менеджменте // Персонал. – К., 1999., №2. – С. 66 – 69.
18. Стратегическое планирование: Учебник под ред. Уткина З.А. – М: Тандем, 1998. – С. 438.
19. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – С. 454.
20. Томсон А. А., Стрикленд А. Дж.: Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. –М.: Банки и биржа, ЮНИТИ, 1998. – С. 576.
21. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Знання, КОО, 1998.– С. 512.
22. Шериньова З. С, Оборська С. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К: КНЕУ, 1999. – С. 384.