

А.В. Шегда, д-р екон. наук, проф.

## СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*В статті розглядаються концептуальні теоретико-прикладні основи «розвитку», які можуть сприяти керівникам, менеджерам різних рівнів формувати та підтримувати ефективну систему управління розвитком завдяки вибору, розробки та реалізації стратегії в сучасному нестабільному зовнішньому середовищі, коли достовірно передбачити, змодельювати умови функціонування суб'єктів господарювання в майбутньому не можливо. Акцентується увага на суперечливості мети стратегії та причинах її не виконання з вини керівників.*

*This article describes conceptual theoretical and methodological foundations of «development», that can help various levels managers to form and maintain effective management of development, by choosing the design and implementation strategy in today's volatile environment. When it is not possible to reliably predict and simulate the operating conditions of economic actors in the future. Focuses on the conflicting goals of strategy and non-fulfillment reasons, the fault of managers.*

**Ключові слова:** розвиток, ринок, управління, менеджмент, теорія, стратегічне управління, стратегія, стратегічне бачення, мета, прогноз, фактори, причини, ситуація, суперечність, підходи, моделювання, конкурентоспроможність.

**Keywords:** Development, market, administration, management, theory, strategic management, strategy, strategic vision, goal, forecast, factors, reasons, situation, simulation, approaches, competitiveness.

Ефективний аналіз розвитку будь яких об'єктів дослідження, як правило, ґрунтується на певній вихідній теоретико-прикладній основі. В даному разі такою основою виступають концепції, теорії як розвитку економіки в цілому та і її головної складової підприємства з метою виявлення існуючих проблем управління в контексті процесів формування та реалізації стратегії. Авторитетні джерела засвідчують, що розвиток це процес поступального руху в часі й просторі який супроводжується переміщенням об'єкта від нижчих рівнів до вищих у вигляді зміни його форм, трансформацій, при цьому суть його не змінюється.

Підвищений інтерес до стратегічних аспектів управління з 70-х років ХХ-го століття пояснюється тим, що вирішальним фактором успіху стало усунення, попередження «невизначеності» майбутніх умов ведення бізнесу під впливом загострення суперечностей реального соціально-економічного життя, проблем забезпечення вихідними природними продуктами життєдіяльності людства та посилення глобалізаційних процесів. Забезпечити собі успіх в таких умовах зможуть лише ті суб'єкти господарювання, які зможуть постійно пристосовуватись до швидко

змінюваних умов. Нажаль, переважна більшість наукових праць з управління (менеджменту) подають наукові концепції, висновки і рекомендації як однаково добрі для різних суб'єктів господарювання, часів і місць.

Необхідність вивчення такого складного, неоднозначного та суперечливого явища як стратегія та стратегічне управління є реакцією на виклики реалій минулого, сьогодення й передбачуваного майбутнього в життєдіяльності різноманітних організацій та їх керівників. Так чи інакше стратегічне управління пов'язано з вибором, розробкою та реалізацією стратегії. Як засвідчує досвід, найбільш успішні фірми у формуванні своєї стратегії використовують різні, в тому числі прямо конкуруючі теорії, такі фірми можуть одночасно дотримуватися як жорсткого плану та діяти залежно від обставин відходячи від нього, регулювати, контролювати дії співробітників і залучати їх до управління, наділяти їх повноваженнями, будувати далекі плани та приділяти належну увагу дрібницям.

Інтелект, професійність менеджера-стратега перевіряється здатністю одночасно тримати в пам'яті різні ідеї і при цьому діяти ефективно. Для того, щоб бути справжнім стратегом, вміння приймати до уваги різні погляди, ідеї, теорії недостатньо, необхідно вміти синтезувати їх та виробляти власні. Необхідність такого синтезу в галузі менеджменту є реальністю, правда далеко не всіма ще усвідомлена до кінця.

Як не дивно, в реальному світі бізнесу абсолютно «досконалі» стратегії не потрібні, адже значення мають не «абсолютне» положення фірми на ринку, а відносно конкурентів. Добра стратегія - це така стратегія, завдяки якій компанія може отримати значну перевагу над конкурентами за прийнятних для себе витрат. Знайти шлях до здійснення цього – справжня задача стратега [1 с. 4].

Ознайомлення з різними школами, теоріями стратегій допоможуть побачити, зрозуміти як в сучасній практиці об'єднуються усі найважливіші аспекти формування та реалізації стратегій та стратегічного управління. Реакція на події в світі сучасного менеджменту повинно здійснюватися в голові тих, хто вивчає та прагне опанувати таким явищем, як стратегічний менеджмент. При розробці будь якої стратегії необхідно приймати до уваги головних гравців: власне підприємство, клієнтів/споживачів і конкурентів. Кожний з цих стратегічних гравців – живий організм з власними інтересами та цілями. Разом вони утворюють стратегічний трикутник. В контексті стратегічного трикутника завдання стратега досягти на ключових напрямках більш високих результатів порівняно з конкурентами. Разом з тим, стратег повинен бути впевненим, що в його стратегії правильно узгоджені сильні сторони підприємства з потребами певного ринку. Мета стратегії створити найсприятливіші умови для підприємства [1 с. 79].

У фаховій літературі виділяють, серед інших, два підходи до розробки успішних стратегій та досягнення постійної конкурентної переваги. Обидва вони можуть бути ефективними, але вимагають наявності абсолютно різних організаційних систем, персоналу та культури. Перший підхід ґрунтується на стратегічному баченні, яке передбачає спрямованість на довгострокову перспективу. При розробці стратегії і

проведені попереднього аналізу воно (бачення) фокусується на майбутньому. Другий підхід ґрунтується на стратегічному опортунізмі при якому надається перевага стратегіям, які мають сенс сьогодні. Ті хто дотримуються цього підходу виходять з положення, що кращий шлях до того, щоб мати правильну стратегію завтра – це гарна стратегія сьогодні. В основі стратегічного опортунізму знаходиться акцент на теперішньому.

Для того щоб підприємство володіло стратегічним баченням, воно повинно, образно кажучи, відповідати наступним вимогам:

- мати чітку загальну стратегію, що ґрунтується на ключовій ідеї спрямованій в майбутнє, а також функціональні стратегії та конкурентні переваги, які будуть підтримувати основну стратегію;

- стратегія підприємства повинна підтримуватися усіма його підрозділами. Має бути впевненість в правильності стратегії, впевненість в тому, що бачення майбутнього досягне і варто заради цього витратити зусилля, щоб воно стало реальністю;

- підприємство повинно мати достатні активи й компетенції для реалізації стратегії, або план їх створення;

- підприємство повинно мати «терпіння». Воно не повинне відступати від стратегії у випадку появи конкурентних загроз або спокусливих альтернатив, які можуть відволікати ресурси від досягнення наміченої мети. Підприємство – це передусім люди.

В узагальненому вигляді, стратегічне бачення передбачає «відчуття мети», дозволяє логічно обґрунтувати необхідність довгострокових інвестицій та ґрунтується на вмінні бачити довгострокову перспективу.

Ризик пов'язаний зі стратегічним баченням полягає в тому, що бачення може виявитися помилковим, а зусилля, спрямовані на його реалізацію – даремними вправами в стратегічній впертості. Впертість, яка характерна передусім успішним компаніям, пояснюється певними причинами. Зокрема, по іронії долі успіх часто карається. Успіх повинен забезпечити нагромадження ресурсів, які потім можуть використовуватися для проведення змін на підприємстві. Але він (успіх), навпаки, зміцнює старе бачення, наприклад, на скорочення витрат і вдосконалення виробництва. Внаслідок чого, часто це не дозволяє помітити фундаментальні зміни [2, с. 213 – 217].

Сила стратегічного бачення в його постійності. Але постійність, а також орієнтація на майбутнє можуть привести до того, що підприємство надто довго буде дотримуватися помилкового бачення. Складність полягає в тому, щоб в несприятливих ситуаціях зберегти увагу на визначених цілях і не дозволити при помилковому баченні привести підприємство до втрати ресурсів.

Ефективна стратегія повинна бути динамічною і мати можливість змінюватися з очікуваною зміною ситуації на ринку. Як зазначають фахівці, це важке завдання, яке

під силу лише дуже не багатьом керівникам і організаціям, але віддача від нього колосальна, і багато компаній світу є цьому підтвердженням.

Стратегічне бачення вимагає справжньої стійкості перед спокусливими відволікаючими альтернативами. Воно вимагає дисципліни, настирливості й концентрації уваги [2, с. 222,227].

Багатоаспектний характер стратегії ускладнює її формування як засобу реалізації місії та цілей менеджменту підприємства. Для того, щоб менеджери підприємства могли розробляти раціональні варіанти поведінки в галузях і на ринках, вони повинні мати чітке уявлення про можливі стратегічні альтернативи досягнення конкретних результатів. А для цього необхідно передусім з'ясувати, що таке самі стратегії, їх основні параметри, складові [3, с. 54].

Вивчення проблем стратегії підприємства в сучасному менеджменті актуальні ще й тому, що роль цієї підсистеми менеджменту в досягненні ефективності функціонування підприємства в умовах сучасної жорсткої конкуренції є визначальними.

Перспективи розвитку будь-якого підприємства знаходяться в прямій залежності від правильного вибору мети і стратегії її досягнення. Це пов'язано перш за все із законами вартості та економії часу, дія яких породжує динамічність і невизначеність зовнішнього середовища. Тому підприємства повинні цілеспрямовано витратити ресурси і зміцнювати власні позиції на ринку, оскільки помилки у сфері стратегії ведуть до втрати як у сфері матеріальних, трудових і грошових ресурсів, так і не відтвореного ресурсу часу.

Стратегія в сучасних ринкових умовах є головним елементом системи управління підприємства, тому що вона, перш за усе, визначає прийняття таких управлінських рішень як: вибір перспективних зон господарювання, визначення міри завантаженості виробничих потужностей, вибір виду діяльності, визначення географічних меж бізнесу, визначення міри ризику, реакції підприємства на можливості й загрози зовнішнього середовища. Стратегія підприємства усуває та нейтралізує негативний ефект невизначеності зовнішнього середовища та надає можливості використовувати потенційні можливості що виникають в ньому, а саме, адаптуватися підприємству до змін зовнішнього середовища.

Мета стратегії за своєю природою суперечлива, з одного боку, необхідно досягти прибутковості, а з іншого, конкурентоспроможності. У зв'язку з цим стратегія повинна розглядатися як спосіб розв'язання суперечностей між прибутковістю й конкурентоспроможністю. Стратегію як спосіб розв'язання даної суперечності неможна обмежувати в часі, так як вона не пов'язана з довгостроковим розвитком підприємства. Зв'язок стратегії з часом складний та опосередкований, зокрема, законом економії часу. Стратегія обмежується межами мети і вимогами зовнішнього середовища та повинна виступати як засіб розв'язання суперечностей мети. Внутрішня суперечність стратегії полягає в тому, що з одного боку, вона не пов'язана

з довгостроковим розвитком підприємства, а з іншого – повністю залежить від часу та місця проведення тих або інших заходів.

Стратегія підприємства як система заходів, які воно обирає для ведення бізнесу, підприємницької діяльності та досягнення конкурентоспроможності на певному ринку дозволяє керівництву підприємства спрямовувати його діяльність і розвиток на отримання прибутку в майбутньому. Не маючи стратегії, підприємство не може бути/стати конкурентоспроможним упродовж тривалого часу.

Як в теорії так і на практиці, бізнес-стратегії, інколи називають конкурентними або просто стратегіями при цьому до основних параметрів стратегій, або на що треба звернути увагу і що необхідно зробити, щоб вони були дієвими, відносять наступне:

- ринок, на якому конкурує підприємство. Інколи для підприємства дуже важливим є прийняття рішення про те, які продукти не варто виробляти і в яких сегментах ринку не варто працювати, тому що це відволікає ресурси необхідні для успішної конкуренції в інших сферах бізнесу;

- інвестиції або інвестиційні альтернативи. Тут вирішується питання, з якою метою здійснювати інвестиції. Наприклад, з метою росту, виходу на ринок, мінімізації витрат тощо;

- функціональні стратегії необхідні для конкуренції на обраних ринках. Особливості конкурентної боротьби визначаються однією або декількома функціональними стратегіями, наприклад, стратегія в області: асортименту, виробництва, ціноутворення, сегментування, використання Інтернету;

- стратегічні активи і компетенції, що знаходяться в основі стратегії і забезпечують постійну конкурентну перевагу. Стратегічні активи – це ресурс, який більш ефективний аналогічного ресурсу конкурентів, наприклад, бренд, клієнтура. Стратегічні компетенції – це те, що підприємство може робити блискуче, наприклад, виробляти або просувати продукт. Розробники стратегій повинні враховувати вартість і можливість створення або збереження активів або компетенцій;

- розподіл ресурсів між підрозділами підприємства. Рішення щодо розподілу ресурсів мають стратегічне значення;

- створення ефекту синергії від взаємодії підрозділів, тобто створення додаткової вартості за рахунок того, що підрозділи підприємства підтримують і доповнюють один одного.

Різноманіття можливих стратегій розвитку підприємств детально проаналізовано та широко представлено в науковій літературі [2; 4; 5; 6; 7; 8].

Особливості розвитку будь-якого підприємства, галузі формуються під впливом чинників, які були покладені в основу вибору та розробки загальнонаціональної стратегії розвитку і навпаки, з точки зору природи речей – це діалектичний процес.

За останні десятиліття на державному рівні було чимало прийнято стратегічних рішень подальшого розвитку України на середньо та довгостроковий період. Наприклад, «Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку

України на 2002-2011 роки» [9]. «Концепція економічного і соціального розвитку України на 2008-2015 роки», «Національна стратегія розвитку «України–2015» тощо [10].

Нажаль, як це може здатися на перший погляд дивним, у більшості відомих програмних документах різних рівнів відсутній єдиний понятійний апарат, зокрема, що є метою, а що є стратегією, як засобом досягнення мети. Розробники стратегії вкладають власне розуміння в ті та інші ключові поняття, зокрема проблеми, завдання, пріоритети, причини, що порушує об'єктивні зв'язки, руйнується підпорядкованість і узгодженість між діями суб'єктів господарювання на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки.

Однією з причин нереалізованості стратегій була відсутність широкого обговорення фахівцями з проблем розробки та реалізації стратегії. Завдання та пріоритети при досягненні стратегічних цілей шляхом соціально-економічного розвитку викладені у стратегіях, переважно як безальтернативні, як абсолютна істина майбутнього, що суперечить фундаментальним положенням глибинної сутності теорії та практики стратегічного менеджменту при управлінні будь яким об'єктом.

Першочерговим завданням при розробці стратегії є врахування факторів впливу та їх силу на діяльність суб'єктів господарювання. Тут ключову роль відіграє передбачення. Стратегії практично завжди розробляються за неповної інформації щодо майбутніх подій, тобто ми маємо справу з таким явищем як невизначеність дій, поведінки як суб'єктів господарювання, так і подій природного середовища нашого життя. Значний вплив на ускладнення розробки та реалізації стратегії розвитку національних економік та їх секторів, галузей здійснюють процеси глобалізації, які часто-густо здійснюються стихійно.

Сучасна теорія менеджменту, а саме стратегічного, пояснює різноманітні причини невиконання стратегій, навіть якщо вони розроблені на основі сучасних теорій та практики, з якими не зайвим буде не тільки серйозно ознайомитися, але і враховувати авторам, розробникам нових стратегій. Коротко зупинимось лише на причинах невиконання стратегії з вини керівництва.

Перша причина – це невміння забезпечити підтримку плану з боку персоналу. Якщо люди не сприймають і не підтримують розроблений план, вони скоріше всього не додадуть достатньо зусиль для його успішного виконання. Для забезпечення підтримки персоналу, керівництво повинно створити таку корпоративну культуру й цінності, які сприяли б формуванню стратегічного бачення та слугували вибору відповідної поведінки співробітників. Керівники повинні надавати можливість підлеглим висловлюватись щодо їх готовності приймати активну участь в реалізації стратегії. Якщо не звертати уваги на їхні думки, на можливі конфлікти та не прикладати зусиль для їх розв'язання, тоді можна отримати неадекватні реаліям стратегії, виконати які не можливо.

Друга причина – невміння донести суть стратегії до інших. Так як лінійні (операційні) менеджери зі своєю командою безпосередньо займаються виконанням

стратегії, тому вони повинні достеменно знати, яким чином стратегія відобразиться на них самих. За дослідженнями менше п'яти відсотків звичайних службовців розуміють стратегію своєї компанії. Не маючи чіткого явлення про стратегічне бачення і напрямок руху компанії вони скоріше всього, не зможуть повною мірою діяти на користь ефективної реалізації корпоративного плану. Знання стратегії знаходить свій прояв в усіх процесах управління. Розробляючи бюджети співробітники повинні знати тактичні плани, цілі та завдання що їх безпосередньо торкаються для того, щоб відповідно змінювати власну поведінку. У впродовж року співробітники повинні мати можливість оцінити, на скільки успішно вони виконують тактичні задачі і як далеко вони просунулись в досягненні стратегічних цілей.

Третя причина пов'язана з невмінням діяти згідно плану. Багато організацій приймають рішення реагуючи на те що відбувається в їх середовищі, а недотримуючись стратегії. Причиною такої ситуації може бути звичка звітувати про поточні результати, ґрунтуючись не на стратегічному або тактичному, а скоріше виключно фінансовому підході до оцінки діяльності організації, наприклад на бухгалтерській звітності. В наслідок чого операційні менеджери зосереджуються на фінансових показниках, які не мають безпосереднього відношення до окремих стратегічних дій, що є складовою частиною плану. У такому випадку, прийняття рішень здійснюється виходячи з бухгалтерської звітності, а не з коригованих планів дій, які по суті не враховуються.

Четверта причина пов'язана з невмінням адаптуватися до змін. Враховуючи той факт, що сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, стратегічні плани розробляються з врахуванням припущень щодо росту ринку, дій конкурентів, тощо. Якщо характер та суть припущень зміниться, стратегічний план навряд чи може бути виконаним точно. Отже дотримуватися плану, базові припущення якого змінилися, не має рації [11, с. 20-22].

Не можна ігнорувати факт відмінності довгострокового від стратегічного. Так, відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням полягає в різному «трактуванні майбутнього». У системі довгострокового планування передбачення майбутнього відбувається шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися на сьогоднішній день. У системі стратегічного планування відкидається можливість вивчення майбутнього шляхом екстраполяції. Тобто відсутнє припущення про те, що майбутнє повинне бути кращим минулого [12].

Як зазначається в «Стратегічному глобальному прогнозі – 2030», центральне місце займають питання економічної динаміки при цьому, значна увага приділяється умовам в яких відбувається розробка стратегії розвитку. Метою довгострокового прогнозування виступає інформація та аналітичне забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень. Економічні прогнози, як правило, будуються на екстраполяції виявлених тенденцій розвитку. Про неефективність застосування

математичних методів моделювання при розробці прогнозів соціально-економічного розвитку неодноразово зазначалося в літературі.

Справа в тому, що математичне моделювання економічних процесів виходить з оцінки параметрів, що показують еластичність залежностей прогнозованої змінної від незалежних змінних. Оцінка відбувається в межах використовуваного масиву статистичної інформації. Параметри відображають макроекономічні пропорції характерні для вибраного базового періоду. Так як економічна система розвивається і пропорції змінюються по мірі віддалення від базового періоду залежна змінна моделі все більше відхиляється від об'єктивної динаміки прогнозованого показника.

Метод екстраполяції знаходиться в основі більшості соціально-економічних довгострокових прогнозів, що розробляються в світі. Враховуючи циклічну, хвилюву природу науково-технічного і соціального прогресу та відповідний характер довгострокової динаміки економічного розвитку, надійність уявлень про його характер залежить від вибору періоду для з'ясування притаманних цій динаміці тенденцій. Необхідно враховувати, що екстраполяція будується на перенесенні в майбутнє тенденцій динаміки окремо взятих змінних. При цьому ігноруються причинно-наслідкові зв'язки між прогнозованими змінними [13, с. 130].

При розробці стратегічних програм розвитку економіки, галузей тощо, деякі вітчизняні дослідники також захоплюються (абсолютизують) математичними моделями, за допомогою яких ілюструють (вимальовують) райдужний, очікуваний стабільний розвиток в майбутньому. Один з таких прогнозів розвитку України представлений в щойно опублікованій монографії [14, с. 211-216], який викликає сумніви не тільки щодо реальності але й доцільності в багатьох випадках використовувати економіко-математичні моделі замість формування та використання стратегічного мислення як у науковців так і менеджерів, керівників різного рівня стосовно стратегічного соціально-економічного розвитку відповідних об'єктів управління.

«Корисність» використання моделей в прогнозах на світовому рівні своєрідно ілюструє один із фактів з автобіографічної книги Джона Перкінса, який залишило без коментарів, а саме, що модель російського математика Маркова передбачала надання суб'єктивної ймовірності прогнозам, що стосувалися росту деяких секторів економіки. Вона ідеально підходила для обґрунтування завищених оцінок росту, які, за словами Джона, вони так полюбили показувати з метою отримання крупних кредитів. Економетрична модель перетворилася в «інструмент, який «науково» доводив, що, втягуючи країни в боргову пастку, з якої вони не зможуть вибратися, ми приносимо їм велику користь» [15, с.145-146].

У зв'язку з цим, логічно, що предметом особливої уваги дослідників, науковців є аналіз і розробка різних концепцій, підходів як до розробки стратегій, так і до управління підприємствами. Наприклад, концепція процесного підходу в економічних дослідженнях підприємств має власну історію. Спочатку сфера застосування даного



підходу обмежувалася лише управлінськими процесами які мають безперервний характер. Про це свідчить праця Мескона М.Х. [16].

Розширенню сфери застосування процесного підходу сприяла теорія ланцюжка створення цінності М.Портера. З часом в межах цього підходу почали вивчатися не лише управлінські, але й інші процеси на підприємстві [17]. Перевагою процесного підходу до управління підприємством порівняно з іншими підходами є те, що за його допомогою можна забезпечити неперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією [18, с.6]. Ключовим поняттям концепції процесного підходу до управління підприємством є бізнес-процеси, які є предметом особливої уваги при дослідженні вихідних причин, джерел його конкурентоспроможності.

Не залишилися поза уваги вітчизняних дослідників і проблема стратегічних підходів до управління підприємствами, наприклад, Васюткіна Н.В. розглядає їх в історичній ретроспективі, виходячи з розуміння суті підприємства різними авторами: транзакційний підхід або контрактний що ґрунтується на відомій теорії Р.Коуза; ресурсний підхід і підхід на базі знань [19, с.116-118].

Формування стратегії завжди передбачає синтез різних ідей, теорій, підходів до її розробки та реалізації. Неможливо уявити створення стратегії в будь-якій серйозній організації без використання інтелектуальних ресурсів, без врахування вимог зовнішнього середовища, енергії лідерства та потенціалу організації, без вибору між поступовими та революційними змінами. З точки зору практики, інколи стратегії є добре продуманими, особливо у зрілих галузях масового виробництва і державних організаціях, а інші - спонтанними й адаптивними, як в галузях, що динамічно розвиваються.

Вибрана стратегія та план її виконання не спроможні передбачити усіх проблем, що можуть виникнути. Доповнення й корегування є нормальною й необхідною складовою стратегічного менеджменту. Стратегічний аспект управління розвитком в сучасних ринкових умовах проявляється в необхідності розробки та реалізації стратегії як способі досягнення мети та розв'язання суперечності між прибутковістю та конкурентоспроможністю підприємств незалежно від часових параметрів. Не дивлячись на велику кількість серйозних досліджень стосовно стратегії та стратегічного управління, їх сутності, необхідності, ефективності, методів і процедур як розробки, так і реалізації стратегій, останні часом виникають несподівано, вони немовби приходять сомі собою, але не на пустому місці.

### **Література**

1. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ.. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 251 с.
2. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспрюигрышных решений. [Пер. с англ.] – М.: ЭКСМО, 2007 – 464 с.

3. Ковтун О. Стратегічні альтернативи для бізнесу та конкуренція в сучасній економіці // Економіка України. – 2012, № 6. – С. 54-65.
4. Доль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
5. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Ученик для вузов/ Пер. англ.. под рід Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий/ Пер. с англ.. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336с.
8. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилианської – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
9. Урядовий кур'єр. 2002. - № 100.
10. [Електронний ресурс] / [semynozhenko.net/content/files/Ukraine – 2015% 20 big.pdf](http://semynozhenko.net/content/files/Ukraine%202015%20big.pdf).
11. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизни / Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. науч. ред. и пред. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
13. Клинов В. Долгосрочное прогнозирование и стратегия развития / Вопросы экономики 2012 № 5. – С. 129-138
14. Пенькова О.Г. Стратегія розвитку економіки: методологічні засади. Монографія. – К: Вид. «Сочінський» – 2012. – 393 с.
15. Перкинс Джон Исповедь экономического убийцы. Пред. и ред. русского издания д.э.н., проф. Л.Л. Фитуни М.: Pretext, 2005 – 319 с.
16. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : [пер. с англ.] – М.: «Дело», 1992 – 702 с.
17. Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
18. Система управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001-2001 -[Чинний від. 27.06. 2001р.] – К.: Держстандарт України, 2001 – 30 с.
19. Васюткіна Н.В. Розвиток стратегічних підходів в управлінні корпораціями / Формування ринкових відносин в Україні. Збн. наук. праць. №5 (132) К. – 2012. – С. 115-120.