

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ЩОДО КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано, що важливим інструментом, який допомагає прийняти ефективні управлінські рішення в сучасних економічних умовах господарювання, є стратегія. Досліджено науково-практичні аспекти щодо класифікації стратегій підприємства.

Ключові слова: види стратегій, класифікація, ієрархічна класифікація, ознака, стратегія.

I.M. NAZARENKO

Sumy National Agrarian University

RESEARCH AND PRACTICE ASPECTS OF COMPLEX APPROACH ACCORDING TO CLASSIFICATION OF ENTERPRISE STRATEGIES

The article deals with an important instrument that helps to make effective administrative decisions in the modern economic terms of manage that is called strategy. For any business strategy modeling process is not an abstract task, but fully real. An important element of the strategy is to study their classification. Research and practice aspects are investigated according to classification of enterprise strategies. It is set that only conceptual approach of classification of the investigated instrument of business design is absent for today. Basic classification signs are reflected and generalized, the types of strategies and their setting are investigated. It is determined, that the most widespread signs of classification of this instrument of acceptance of administrative decisions is the functional setting, cycle of development of enterprise, term of realization and types of resources. On the basis of the conducted analysis hierarchical classification of strategies is built.

Key word: types of strategies, classification, hierarchical classification, sign, strategy.

Постановка проблеми. Сучасний напрямок розвитку економіки нашої держави суттєво змінює методи управління підприємствами. Важливим інструментом, який допомагає прийняти ефективні управлінські рішення, є стратегія. Визначення терміну «стратегія» постійно модифікуються, але головне призначення досліджуваної категорії радикально не змінюються і проявляються в тому, що стратегія є системою досягнення мети діяльності підприємства; виступає способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; стандартом, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати; сприяє підвищенню конкурентоспроможності, посилення позиції на ринку суб'єкта господарювання та покращення його фінансового стану. З метою детального розуміння сутності, призначення стратегії необхідно дослідити класифікацію даної економічної категорії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Класифікації стратегій присвятили свої дослідження такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, С.О. Біла, П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, М.Г. Саєнко та інші.

Виділення невирішених проблем. Проведений аналіз економічних літературних джерел дає змогу зробити висновок, що на сьогодні відсутній єдиний концептуальний підхід щодо класифікації стратегій підприємства.

Метою статті є висвітлення та узагальнення різних науково-практичних підходів до класифікації стратегій, як важливого інструментарію моделювання бізнесу.

Результати досліджень. Застосування класифікації, як методу дослідження, в науковій сфері питання досить складне. На сьогодні не існує загальноприйнятої методики проведення класифікації, науковці застосовують різні класифікаційні ознаки, підходи, виходячи з особистих міркувань та потреб. Це відповідно ускладнює класифікацію стратегій. Для реалізації мети нашого дослідження, необхідним є дослідження терміну «класифікація». У вільній енциклопедії «Вікіпедія» зазначено, що класифікація (фр., англ. classification походить від лат. classis – клас і facio – роблю) - система розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак [9]. Система класифікації визначається і характеризується ознаками класифікації та методом класифікації. Ознака класифікації - це властивість або характеристика об'єкта, за якою здійснюється класифікація [23]. Метод класифікації – це сукупність правил створення системи класифікаційних угруповань та їхні зв'язки між собою [8]. Враховуючи окреслене вище, спробуємо розглянути та узагальнити підходи до класифікації стратегій.

Колектив авторів А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд виокремили чотири ієрархічні види стратегій, а саме: 1) корпоративна стратегія, яка описує шляхи досягнення бажаних позицій у кожній з галузей і поліпшення діяльності підрозділів; 2) бізнес-стратегія - комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довгострокової конкурентної позиції підрозділу; 3) функціональна стратегія - це план діяльності функціональних одиниць в рамках підрозділів; 4) операційна стратегія - визначає принципи управління ланками організаційної структури і вирішення стратегічно важливих оперативних завдань [24].

Важливим критерієм дослідження класифікації є функціональна ознака, згідно якої можна виділити наступні види стратегій: 1) стратегія маркетингу - основний спосіб досягнення маркетингових цілей, шляхом формування та конкретизації відповідної структури комплексу маркетингу [12]; 2) фінансова

стратегія - довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає вирішення великомасштабних завдань, які визначаються економічною та соціальною стратегією [28]; 3) виробнича стратегія - це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва відповідно до вимог корпоративної, бізнес-стратегії і функціональної стратегій (особливо маркетингової) [6]; 4) соціальна стратегія - це система стратегічних рішень, відносно складу персоналу, напрямку та умов роботи працівників [16]; 5) економічна стратегія - довгострокові, найбільш принципові, важливі плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [4]; 6) інноваційна стратегія - відображає зміст та основні напрямки процесу інноваційного розвитку підприємства; 7) стратегія організаційних змін - спрямована на підвищення організаційної гнучкості та адаптаційної здатності підприємства; 8) екологічна стратегія - передбачає розробку підприємством системи заходів для вирішення природоохоронних проблем [17].

Аналіз наукових досліджень показав, що класикою менеджменту і основою для багатьох поточних стратегій є базові стратегії М. Портера. Вчений виділяє три типи стратегій: лідерство по витратах (сутність стратегії полягає в тому, що для досягнення успіху, компанія повинна знизити витрати і стати лідером за даним показником у своїй галузі); диференціація (для зайняття унікального місця серед споживачів, необхідно оперувати якою-небудь унікальною властивістю продукту); фокусування (для виділення компанії серед конкурентів, необхідно вибрати певний сегмент в галузі і сконцентруватися виключно на ньому) [3].

Верховська О.Р., Савичев О.П., розглядаючи загальногалузеві стратегії з позиції їх активності, виділяють чотири види: наступальні стратегії (передбачають реалізацію мети зайняття нової конкурентної позиції або зміцнення вже наявної позиції, тобто підвищення її конкурентних переваг); екстенсивні стратегії (включають в свій склад стратегії виклику, творчої імітації); стратегії вибіркового росту (спрямовані на пошук вільних від конкуренції сегментів ринку з метою зайняття на ньому монопольного становища); стратегії оборони (спрямовані на збереження фірмою її ринкової частки і утримання своїх конкурентних позицій (стратегія захисту свого становища на ринку, стратегія раціоналізації ринку) [5].

Заслугує на увагу класифікація стратегій І. Ансоффа, яка здійснена на основі матриці – аналітичного інструменту стратегічного менеджменту, що призначений для визначення стратегій позиціонування товару на ринку. Відповідно, вчений виділяє наступні види стратегій: стратегія проникнення на ринок (природна стратегія для більшості компаній, що прагнуть збільшити частку існуючих товарів на відповідному ринку); стратегія розвитку ринку (означає адаптацію і виведення існуючих товарів на нові ринки); стратегія розвитку товару (виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення різноманітності товарів); стратегія диверсифікації (стратегія виробництва принципово нового товару для нового ринку) [13].

Сухарев О.С. зазначає, що найбільш поширені, перевірені практикою є еталонні стратегії або базисні, які можливо класифікувати на чотири групи: перша група – стратегії концентрованого зростання (пов'язані зі змінами продукту або ринку); друга група - стратегії інтегрованого зростання (передбачають розширення фірми шляхом додавання нових структур); третя група - стратегії диверсифікованого зростання (реалізуються в тому випадку, якщо в перспективі фірми не можуть розвиватися на відповідному ринку з відповідним продуктом в рамках відповідної галузі); четверта група - стратегії скорочення (реалізуються, коли фірма потребує перегрупування можливостей після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення рівня ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці) [21].

Акмаєва Р.І. класифікацію стратегій розглядає з позицій ступеня гнучкості та пристосування до зовнішніх змін, залежно від характеру реакцій на зміни. Відповідно, за ступенем гнучкості, пристосованості до зовнішніх змін виділяють заплановані (спрямовані), реалізовані, нереалізовані стратегії та стратегії, що виникають. Залежно від характеру реакції на зміни розрізняють проактивний тип стратегій (складається з цілеспрямованих дій); реактивний тип (стратегія, що складається з реакції на непередбачені події і конкурентну боротьбу); реальний тип (поєднання проактивного і реактивного типів) [2].

Варто звернути увагу на класифікацію з позиції стратегічної сегментації ринку, представлену Р.А. Фатхутдіновим, згідно якої стратегії охоплення ринку можуть бути: концентрації, або фокусування (фірма дає вузьке визначення своєї галузі діяльності щодо ринку товару, функції або групи споживачів); функціонального фахівця (фірма вважає за краще спеціалізуватися на одній функції, але обслуговувати всі групи споживачів, зацікавлених в даній функції); спеціалізації по клієнту (фірма спеціалізується на певній категорії клієнтів, пропонуючи їм широку гаму товарів або комплектні системи устаткування, що виконують додаткові або взаємопов'язані функції); селективної спеціалізації (випуск багатьох товарів для різних ринків, не пов'язаних між собою) та повного охоплення (пропонування повного асортименту товарів для задоволення всіх груп споживачів) [27].

Саєнко М.Г. досліджує стратегії з позиції економічного розвитку суб'єкта господарювання, а саме: 1) стратегія зростання (розвитку) - обирається базовою корпоративною стратегією в тому випадку, коли підприємство чи його стратегічна бізнес-одинаця намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки, їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва; 2) стратегія стабілізації – це стратегія обмеженого зростання, що застосовується великими підприємствами, які вже домінують на даному ринку; 3) стратегія виживання (скорочення) -

використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення, спаду життєвого циклу товарів і передбачає реалізацію можливостей пристосуватися до складних ринкових умов господарювання [14].

При класифікації за напрямом можливого розвитку виробництва вирізняють стратегію інтенсивного зростання (організація поступово нарощує свій потенціал шляхом інтенсивного застосування і використання своїх внутрішніх можливостей, експонованих зовнішнім середовищем) та стратегію інтеграційного зростання (інтеграція з постачальниками, збутовими структурами, покупцями) [26]. Деякі науковці за даною класифікацією виокремлюють стратегію диверсифікованого росту (реалізовується в тому випадку, коли фірма не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі) [10], стратегію спеціалізації (дозволяє знизити конкурентний тиск, виділяючи кожній компанії частку ринку, де вона отримує вигоду від своїх специфічних переваг) [20] та стратегію концентрації (пошук фірмами специфічного сегменту ринку за допомогою низьких цін, унікальних пропозицій) [18].

Для зниження невизначеності зовнішнього середовища суб'єкт господарювання може застосовувати внутрішню стратегію (коли організація реагує на зміни параметрів зовнішнього середовища пристосуванням, зміною своїх дій) та зовнішню стратегію (організація може спробувати змінити ситуацію таким чином, щоб вона краще відповідала можливостям підприємства при змінах параметрів зовнішнього середовища).

Зуб А.Т. виокремив антикризові стратегії (оптимізують поведінку корпорацій в умовах спаду в галузі, стійкого зниження основних фінансових показників діяльності корпорації та загрози банкруства) і стратегії скорочення витрат (включають здійснення оздоровчих дій з метою припинення зниження прибутків) [7].

Якуніна М. та Вашко Т. розглядають класифікацію стратегій змін, все розмаїття яких об'єднують у п'ять груп: 1) директивна стратегія (менеджер здійснює стратегічні зміни, практично не залучаючи інших співробітників, не відступаючи від початкового плану); 2) стратегія заснована на переговорах (менеджер є ініціатором змін, проте виявляє готовність вести переговори з іншими групами з виникаючих питань); 3) нормативна стратегія (передбачає отримання згоди службовців на відповідні зміни); 4) аналітична стратегія (передбачає використання полуг технічних експертів для вивчення поставлених проблем); 5) стратегія, орієнтована на дії (відрізняються від аналітичних у двох аспектах: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто менеджер не робить істотного впливу на співробітників, залучених до планування змін) [30].

Файє Л., Ренделл Р. акцентують увагу на наступних видах стратегій: інноваційна стратегія (створює новий «конкурентний простір» або ринкову нішу (головна перевага цієї стратегії полягає в тому, що її не може використати жоден конкурент)); стратегія оновлення (пропонує нові можливості ведення бізнесу, пов'язані з продуктами, споживачами, технологіями або компетенціями, з якими вони вже добре знайомі) та стратегія поступового вдосконалення (передбачає поступові незначні зміни масштабу, мети виробництва, кола споживачів, ведення конкуренції менш агресивними методами, порівняно з конкурентами) [25].

Неординарним є підхід А.Ю. Юданова відносно класифікації стратегій. Вчений акцентує увагу на тому, що існує щонайменше чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби. Перший тип - віолентна стратегія (фірма прагне домінувати на обширному ринку, по можливості витісняючи з нього конкурентів, шляхом приваблення покупців дешевшими, але якісними товарами). Другий тип - патієнтна стратегія (передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного кола споживачів). Третій тип - комутантна стратегія (можливості дрібного неспеціалізованого підприємства полягають в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом потреб конкретного клієнта). Четвертий тип - експлерентна стратегія (пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку) [29].

У практиці управління стратегії бувають як певними (чітко сформульованими керівництвом організації), так і невизначеними. Залежно від виду ресурсів, які використовуються, розрізняють стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних засобів, оборотних активів, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та ін. [11]. Також стратегії бувають планові та емерджентні. Планові стратегії будуються на основі попередньо розробленого плану. Емерджентні стратегії з'являються і розвиваються спонтанно, без заздалегідь визначеного планування, не мають конкретних цілей, не підтримуються запланованого шляху до успіху підприємства [15]. За терміном реалізації стратегії поділяються на короткострокові (до 1 року), середньострокові (на 3 – 5 років) та довгострокові (більше 5 років). Доцільно виділити також товарно-ринкову стратегію, призначення якої полягає у формуванні комплексу стратегічних рішень, які визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її реалізації. Така стратегія складається з товарної та ринкової [22]. В економічній літературі виокремлюють агресивні стратегії (передбачають повністю покриття поточних активів підприємства короткостроковими джерелами фінансування) [1] та консервативні стратегії (передбачають, що фінансування активів здійснюється за рахунок довгострокових джерел).

Узагальнюючи розглянуті класифікаційні ознаки, представимо ієрархічну класифікацію стратегій, в яку включені найбільш поширені стратегії (інші стратегії можуть бути різновидом відповідних стратегій і доповнювати ієрархічні рівні) (рис. 1).

На підставі інформації, представленої на рисунку 1, слід зазначити, що найвищий рівень у ієрархічній класифікаційній структурі належить корпоративним стратегіям. Другий ієрархічний рівень

представляють бізнес стратегії, які визначають напрям дій, спрямованих на реалізацію запланованої мети суб'єкта господарювання. Функціональні стратегії займають третій рівень і вказують на способи досягнення мети. Четвертий ієрархічний рівень представляють операційні стратегії, які визначають алгоритм виконання завдань, план використання ресурсів та ін.

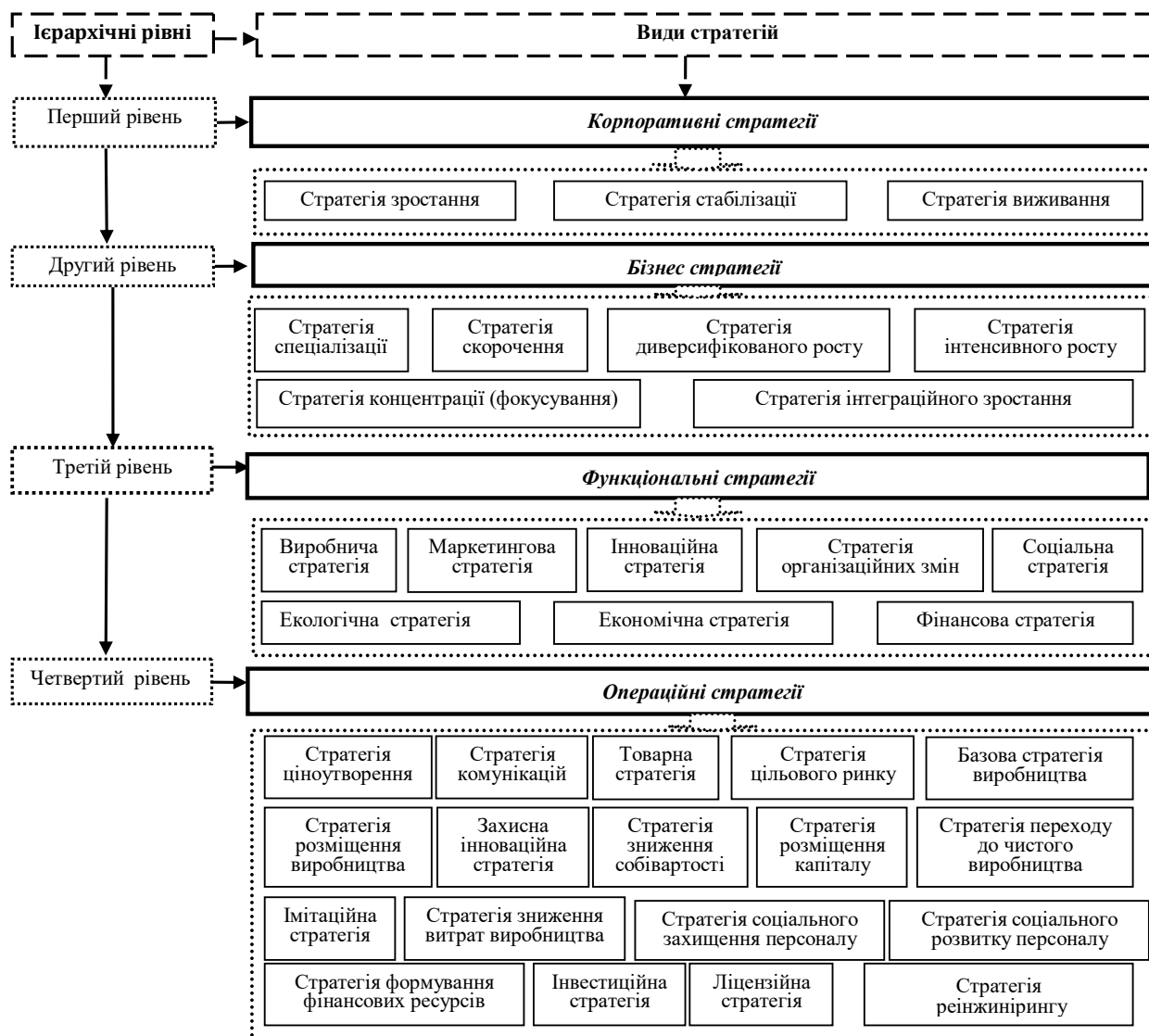


Рис. 1. Ієрархічна класифікація стратегій

Висновки. За результатами проведеного дослідження, можемо зробити висновок, що на сьогодні існує значна кількість еволюційно сформованих наукових підходів до класифікації стратегій. Відсутність загальної класифікації пов'язана з тим, що на визначення стратегії здійснюють вплив різноманітні фактори як зовнішнього середовища (політична ситуація, економічна ситуація, законодавство держави, привабливість ринків, позиції конкурентів), так і внутрішнього середовища (сфера діяльності, стратегічний потенціал, джерела фінансування господарської діяльності суб'єкта господарювання та ін.). Слід виокремити найпоширеніші ознаки класифікації даного інструменту прийняття управлінських рішень: за функціональним призначенням, циклом розвитку підприємства, терміном реалізації та видами ресурсів. З огляду на зазначене, доцільно наголосити, що перспектива наукових досліджень в даній галузі не має часового діапазону і класифікація стратегій, залежно від розвитку економічних та управлінських процесів, що відбуваються як на мікрорівні, так і макрорівні, буде постійно змінюватися та вдосконалюватися.

Література

1. Агрессивная стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ngpedia.ru/id485521p1.html>. – Название с экрана.
2. Акмаева Р. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р. И. Акмаева. – Астрахань : Изд. дом «Астраханский университет», 2009. – 200 с.
3. Базовые стратегии Майкла Портера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=168>. – Название с экрана.

4. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bank24.ru/info/glossary/?srch=%DD%CA%CE%CD%CE%CC%C8%D7%C5%D1%CA%C0%DF+%D1%D2%D0%C0%D2%C5%C3%C8%DF>. – Название с экрана.
5. Верховская О. Р. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Верховская О. Р., Савичев О. П. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 128 с.
6. Виробнича (операційна) стратегія [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://buklib.net/books/33745/>. – Назва з екрану.
7. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
8. Ієрархічний метод класифікації. Переваги й недоліки цього методу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lubbook.net/book_499_glava_12_23_Ієрархічний_метод_кл.html. – Назва з екрану.
9. Класифікація [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Класифікація>. – Назва з екрану.
10. Классификация базовых стратегий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://humeur.ru/page/klassifikacija-bazovyh-strategij>. – Название с экрана.
11. 11.Классификация стратегий развития предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arbitrade.com/education.php?Id=5>. – Название с экрана.
12. Маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uk.wikipedia.org/wiki>. – Назва з екрану.
13. Матрица Ансоффа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Матрица_Ансоффа. – Название с экрана.
14. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://buklib.net/books/24322/>. – Назва з екрану.
15. Сизов В. С. Опыт экспертной диагностики типов организационных стратегий предприятия / В. С. Сизов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rektor.vsei.ru/staty/staty12.pdf. – Название с экрана.
16. Социальная стратегия // Стратегии бизнеса : аналитический справочник / под общ. ред. академика РАЕН, д.э.н. Г. Б. Клейнера. – М. : «КОНСЭКО», 1998 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m71/4_7.htm. – Название с экрана.
17. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
18. Стратегия – концентрация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ngpedia.ru/id485346p1.html>. – Назва з екрану.
19. Стратегия организации. Стратегическая пирамида. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://allendy.ru/teoria-org/312-strategia-organizacii.html>. – Название с экрана.
20. Стратегия специализации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bdolg.ru/strategiya-spezializacii-35.php>. – Название с экрана.
21. Сухарев О. С. Стратегия и тактика управления фирмой : учеб. пособие / О. С. Сухарев. – М. : Изд-во «Палеотип», 2006. – 216 с.
22. Товарно-рыночная стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа -http://str-upravlenie.ucoz.ru/publ/kharakteristika_vidov_strategij_predprijatija/товарно_рыночная_стратегия/9-1-0-19. – Название с экрана.
23. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів / О. М. Томашевський [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pidruchniki.ws/11780105/informatika/klasifikatsiya_zasib_formalizovanogo_opisu_informatsiyi. – Назва з екрану.
24. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс». 2006. – 928 с.
25. Фэй Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / Лайм Фэй, Роберт Рэнделл. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Фатхутдинов Р. А. – 6-е изд., испр. и доп. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
27. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
28. Фінансова стратегія [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://uk.wikipedia.org/wiki/Фінансова_стратегія. – Назва з екрану.
29. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А. Ю. Юданов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://vavtcaseclub.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0199/199145.paaxkzaj5h.pdf>. – Название с экрана.
30. Якунина М. К вопросу о формировании стратегии изменений / Якунина М., Вашко Т. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kraspubl.ru/content/view/169/38/>. – Название с экрана.

References

1. Ahressyvnaiia stratehiia [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://vvv.ngpedia.ru/id485521p1.html>. – Nazva z ekranu.
2. Akmaeva R. Y. Stratehicheskyj menedzhment : uchebnoe posobyie / R. Y. Akmaeva. – Astrakhan' : Yzd. dom «Astrakhanskyj unyversytet», 2009. – 200 s.
3. Bazovye stratehiy Majkla Portera [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://vvv.biztimes.ru/indekh.php?artid=168>. – Nazva z ekranu.
4. Borysov A. B. Bol'shoy ekonomycheskyj slovar' [Elektronnyj resurs] / A. B. Borysov. – M. : Knyzhnyj myr, 2003. – 895 s. – Rezhym dostupu: <http://vvv.bank24.ru/info/glossary/?srch=%DD%TsA%TsE%TsD%TsE%Ts%Ts8%D7%Ts5%D1%TsA%Ts0%DF+%D1%D2%D0%Ts0%D2%Ts5%Ts3%Ts8%DF>. – Nazva z ekranu.
5. Verkhovskaia O. R. Stratehicheskyj menedzhment : uchebnoe posobyie / Verkhovskaia O. R., Savychev O. P. – SPb. : Yzd-vo SPbHUEF, 2009. – 128 s.
6. Vyrobnycha (operatsijna) stratehiia [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://buklib.net/books/33745/>. – Nazva z ekranu.
7. Zub A. T. Stratehicheskyj menedzhment: Teoriya y praktyka : ucheb. posobyie dlia vuzov / A. T. Zub. – M. : Aspekt Press, 2002. – 415 s.
8. Iierarkhichnyj metod klasyfikatsii. Perevahy j nedoliky ts'oho metodu [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: http://lubbook.net/book_499_glava_12_23_Iierarkhichnij_metod_kl.html. – Nazva z ekranu.
9. Klasyfikatsiia [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Klasyfikatsiia>. – Nazva z ekranu.
10. Klasyfikatsiia bazovykh stratehiy [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://humeur.ru/page/klassifikatsiia-bazovyh-strategij>. – Nazva z ekranu.
11. Klasyfikatsiia stratehiy razvytyia predpriatya [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://arhitrade.tsom/edutsation.php?id=5>. – Nazva z ekranu.
12. Marketynh [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Marketynh>. – Nazva z ekranu.
13. Matrytsa Ansoffa [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: http://ru.wikipedia.org/wiki/Matrytsa_Ansoffa. – Nazva z ekranu.
14. Saienko M. H. Stratehiia pidpriemstva : pidruchnyk [Elektronnyj resurs] / M. H. Saienko. – Ternopil' : «Ekonomichna dumka», 2006. – 390 s. – Rezhym dostupu: <http://buklib.net/books/24322/>. – Nazva z ekranu.
15. Syzov V. S. Opyt ekspertnoj dyahnostyky typov orhanyzatsyonykh stratehiy predpriatya [Elektronnyj resurs] / V. S. Syzov. – Rezhym dostupu: vvv.rektor.vsei.ru/staty/staty12.pdf. – Nazva z ekranu.
16. Sotsyal'naia stratehiia [Elektronnyj resurs] // Stratehiy byznesa : analytycheskyj spravochnyk / pod obsch. red. akademyka RAEN, d.e.n. H. B. Klejnera. – M. : «KONSEKO», 1998. – Rezhym dostupu: http://vvv.aup.ru/books/m71/4_7.htm. – Nazva z ekranu.
17. Stratehicheskyj menedzhment / pod red. Petrova A. N. – SPb. : Pyter, 2005. – 496 s.
18. Stratehiia – kontsentratsiia [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://vvv.ngpedia.ru/id485346p1.html>. – Nazva z ekranu.
19. Stratehiia orhanyzatsyy. Stratehicheskaia pyramyda. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://allendy.ru/teoria-org/312-strategia-organizatsii.html>. – Nazva z ekranu.
20. Stratehiia spetsyalyzatsyy [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://bdolg.ru/strategiia-spetsializatsii-35.php>. – Nazva z ekranu.
21. Sukharev O. S. Stratehiia y taktyka upravleniya fyrmoy : ucheb. posobyie / O. S. Sukharev. – M. : Yzd-vo «Paleotyp», 2006. – 216 s.
22. Tovarno-rynochnaia stratehiia [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: http://str-upravlenie.utsoz.ru/publ/kharakteristika_vidov_strategij_predpriatya/tovarno_rynochnaia_strategiia/9-1-0-19. – Nazva z ekranu.
23. Tomashevskij O. M. Informatyjni tekhnolohii ta modeliuvannia biznes-protseviv [Elektronnyj resurs] / O. M. Tomashevskij. – Rezhym dostupu: http://pidruchniki.vs/11780105/informatika/klasifikatsiia_zasib_formalizovanogo_opisu_informatsiyi. – Nazva z ekranu.
24. Tompson A. A. Stratehicheskyj menedzhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza : per. s. anhl. / A. A. Tompson, A. Dzh. Stryklend. – 12-e yzd. – M. : Yzdatel'skyj dom «Vyl'iams». 2006. – 928 s.
25. Faej L. Kurs MVA po stratehicheskomu menedzhmentu : per. s anhl. / Lajm Faej, Robert Rendell. – M. : Al'py na Pablysher, 2002. – 608 s.
26. Fatkhutdynov R. A. Ynnovatsyonyj menedzhment : uchebnyk dlia vuzov / Fatkhutdynov R. A. – 6-e yzd., yspr. y dop. – SPb. : Pyter, 2008. – 448 s.
27. Fatkhutdynov R. A. Stratehicheskyj menedzhment : uchebnyk / R. A. Fatkhutdynov. – 7-e yzd., yspr. y dop. – M. : Delo, 2005. – 448 s.
28. Finansova stratehiia [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: http://uk.wikipedia.org/wiki/Finansova_stratehiia. – Nazva z ekranu.
29. Yudanov A. Yu. Konkurentsya: teoriya y praktyka uchebno-praktycheskoe posobyie [Elektronnyj resurs] / A. Yu. Yudanov. – Rezhym dostupu: <http://vavttsasetslub.nethouse.ru/statits/dots/0000/0000/0199/199145.paakhkzaj5h.pdf>. – Nazva z ekranu.
30. Yakunyina M. K voprosu o formyrovanyy stratehiy yzmenenyj [Elektronnyj resurs] / Yakunyina M., Vashko T. – Rezhym dostupu: <http://kraspubl.ru/tsonent/view/169/38/>. – Nazva z ekranu.

Рецензія/Peer review : 28.4.2014 р.

Надрукована/Printed : 16.8.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф., Славкова О.П.