

УДК 658.012.23: 330.341.1

Кривов'язюк І.В., к.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

Стрільчук Р.М., викладач

Рівненський державний гуманітарний університет

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИДОВОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розкрито сучасні підходи щодо тлумачення та запропоновано авторське бачення сутності поняття “стратегічні можливості”. Визначено ознаки типізації стратегічних можливостей розвитку підприємств, які передбачають їх поділ за базовими елементами, періодом дослідження, ступенем реалістичності, ступенем реалізації, джерелами формування, характером впливу та об’єктами реалізації, що дозволяє з’ясувати характер ідентифікованих можливостей та визначити заходи їхньої реалізації, які забезпечать подальший стратегічний розвиток підприємства.

Ключові слова: стратегічні можливості, управління стратегічними можливостями, стратегічний розвиток, підприємство.

Kryvovyazyuk I., Strilchuk R.

THE ESSENCE AND CLASSIFICATION APPROACHES TO CHARACTERISTICS OF TYPES OF STRATEGIC OPPORTUNITIES OF THE ENTERPRISE

The modern approaches to the interpretation of the essence of concept “strategic opportunities” was given and the author's vision suggested in the article. Features of typing of strategic opportunities of enterprise development were defined, which involve their division by the basic elements, the period of study, the degree of realism, the degree of implementation, the sources of formation, the nature and impact of objects' implementation, that allows to determine the nature of identified opportunities and determine measures for their implementation, that will ensure continued strategic development of the enterprise.

Keywords: strategic opportunities, management of strategic opportunities, strategic development, enterprise.

Кривовязюк И.В., Стрільчук Р.Н.

СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ВИДОВОЙ ХАРАКТЕРИСТИКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье раскрыты современные подходы к толкованию и предложено авторское видение сущности понятия “стратегические возможности”. Определены признаки типизации стратегических возможностей развития предприятий, предусматривающие их разделение по базовым элементам, периодом исследования, степенью реалистичности, степенью реализации, источниками формирования, характеру воздействия и объектами реализации, позволяющее выяснить характер идентифицированных возможностей и определить меры их реализации, которые обеспечат дальнейшее стратегическое развитие предприятия.

Ключевые слова: стратегические возможности, управление стратегическими возможностями, стратегическое развитие, предприятие.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими та практичними завданнями. Навколо визначення категорії “управління стратегічними можливостями” в сучасному науковому товаристві ведеться складна та неоднозначна полеміка. А наявність складних економічних проблем як в системі управління підприємствами, так і в процесі їх функціонування та розвитку, що досить часто носять довгостроковий характер, значно актуалізує питання дослідження сутності та детермінант цієї категорії.

Важливим завданням розкриття концептуальних основ управління стратегічними можливостями підприємства є комплексне визначення та систематизація їх видів за окремими класифікаційними ознаками. Актуальність реалізації такої систематизації визначається потребою структуризації процесу дослідження стратегічних можливостей підприємства за окремими складовими його компонентами, а відтак і побудови ефективної його організації на конкретному підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми. Вивчення сутності поняття “стратегічні можливості” знайшло своє відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як І. Ансофф [2], Г. Блакита [3], В. Васильєва [4], Р. Грант [6], П. Дженстер і Д. Хассі [7], Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїттінгтон [8], Б. Мізюк [14], Г. Мінцберг [15], І. Смолін [19], А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд [20], D. Schendel [21], М. Porter [22]. Стратегічне бачення можливостей розвитку підприємства також розкривається в роботах І. Кривов’язюка [11; 12; 13]. Незважаючи на значний інтерес зі сторони науковців до порушеної проблематики, слід зазначити, що сутність самого поняття та класифікаційні підходи щодо систематизації видів стратегічних можливостей підприємств в роботах розкрити не повністю.

Класифікація об’єктів діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємства за окремими класифікаційними ознаками пропонується в роботах таких науковців, як В. Амбросова, Н. Приймак [1, с. 54-60], Г. Блакита [3, с. 5-9], Р. Грант [6, с. 141-145], Дженстер і Д. Хассі [7, с. 39-40], Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїттінгтон [8, с. 162-163].

Проте, ступінь розробки даної проблематики, представлений в наукових напрацюваннях авторів не носить системного характеру, а відтак, потребує більшої глибини та обґрунтованості.

Цілі статті. Метою статті є розкриття сутності понять “стратегічні можливості” та “управління стратегічними можливостями” на основі аналізу підходів щодо їх тлумачення та визначення ознак типізації стратегічних можливостей розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Особливістю формування сучасної економіки виступає зростання непрогнозованого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які призводять до зростання його турбулентності та породжують таку економічну дійсність, негативні зміни якої позначаються на результативності та конкурентоспроможності суб’єктів господарювання, спричиняючи кризові ситуації в системах їхнього функціонування. Дійсність, відтак, виступає як єдність внутрішнього та зовнішнього, як результат раніше використаних або нереалізованих можливостей підприємств, що вимагає спеціалізованого управління, здатного адекватно використовувати можливості розвитку підприємства, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності, а також виживання й успішність.

Поняття “можливість” означає: 1. здійсненність, допустимість чого-небудь; 2. наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; 3. внутрішні сили, ресурси, здатності [5, с. 536].

Як стверджує С. Мочерний “можливість і дійсність в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, які розкривають процес становлення, існування економічної системи (її окремих підсистем, елементів) у певний період часу за конкретних умов, а також її зміни та розвиток і зародження в її межах сутнісно нової системи, перетворення її на нову дійсність. Дійсність розглядається як об’єктивно існуюча економічна система, як єдність сутності та явища, внутрішнього та

зовнішнього, як результат раніше реалізованих можливостей” [9, с. 470].

Відтак поняття “можливості” слід трактувати дwoяко: це умови, внутрішні сили, які спричинили існуючу дійсність; умови та внутрішні сили, здатні створити нову дійсність. Тобто дане поняття може зв’язати водночас ретроспективу та перспективу в дослідженні умов і дії внутрішніх сил підприємства.

Словосполучення “стратегічні можливості” було запропоновано американським вченим І. Ансоффом, який стверджував, що “стратегічні можливості організації до певної міри визначаються якостями її робітників: відношенням до змін, схильністю до ризику, вмінням вирішувати стратегічні та соціальні проблеми, професійною майстерністю, мотивацією участі в стратегічній діяльності” [2, с. 136]. Але разом з тим, важливе місце автором виділено необхідності вивчення матеріальних, організаційних і управлінських можливостей, їх зв’язку з реалізацією стратегії. Проте, більшою мірою розкритий авторський підхід відображає систему корпоративної культури на підприємстві, що в умовах зростання важливості кінцевих економічних результатів призводить до локалізації управлінських рішень, до певної міри нівелює системний підхід.

Про залежність успіху стратегії від наявності стратегічних можливостей йдеться й у праці Дж. Джонсона, К. Шоулза і Р. Уїттінгтона [8, с. 160]. Водночас сутність поняття “стратегічні можливості” дослідники визначили як “адекватність та придатність ресурсів і компетенції організації стосовно її виживання та процвітання” [8, с. 162]. Уточнює даний термін В. Васильєва [4, с. 91]: “відповідність та придатність ресурсів, а також ключових компетенції організації для її виживання та зростання”. Проте, такий підхід не відображає необхідність забезпечення ефективного використання ресурсів і компетенції з метою забезпечення стійкої та довготривалої конкурентної позиції на ринку, що не дозволяє повноцінно розкрити сутність даного поняття.

В. Амбросова та Н. Приймак під стратегічними можливостями пропонують розуміти “сукупність динамічних внутрішніх ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам зовнішніх ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку в коротко- та довгостроковій перспективі діяльності” [1, с. 55]. Розглянуте поняття є неточним, адже говорячи про стратегічні можливості, автори пропонують в якості ключової ознаки їх досягнення розглядати можливість забезпечення стабільної конкурентної позиції в короткостроковій перспективі. Стратегія, як відомо, являє собою визначення основних довгострокових цілей та завдань, затвердження курсу дії, ресурсів, необхідних для досягнення цілей [20].

Такі вчені як Р. Побережний та В. Каретнікова вважають, що “стратегічні можливості” – це структура та організаційні зміни, які забезпечують чуттєвість організації до змін зовнішнього середовища [16, с. 7]. Такий підхід припускає наявність знань щодо своєчасного виявлення та вірного тлумачення зовнішніх змін, своєчасне реагування на них шляхом управління. Однак, таке тлумачення не враховує ефективності використання ресурсів, які слід задіяти для проведення структурних і організаційних змін на підприємстві.

Досить часто поняття “стратегічні можливості” ототожнюється з поняттям “стратегічний потенціал”. Проте, це різні поняття. Адже слід погодитись з думкою Н. Краснокутської, що першочергово “стратегічний потенціал підприємства – це у певний спосіб упорядкована сукупність стратегічних ресурсів, що дають змогу під час їх використання досягнути ефекту синергізму, забезпечити сукупні можливості підприємства, визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах в процесі оптимальної взаємодії з довкіллям” [10, с. 22].

Разом з тим, також звернути увагу й на спільні моменти, які характеризують зазначені поняття та можуть слугувати основою для визначення змісту досліджуваного поняття.

Так, в дослідженні Ю. Романовської сутність стратегічного потенціалу підприємства визначається як “сукупність резервів організації, її структури, можливості; ... як стратегічний баланс на певний момент плюс збільшення потенціалу (ефективна господарська діяльність, отримання додаткових можливостей, придбання додаткових стратегічних важливих зв’язків) мінус зменшення потенціалу (інвестиції, НДДКР, посилення маркетингової діяльності, неприбуткова господарська діяльність, навчальний етап корпоративної реструктуризації, послаблення системи управління); ... як перспективне об’єднання організованих ресурсів і можливостей, що характеризуються цільовою спрямованістю” [18, с. 24]. Важливим моментом, який слід виділити та підкреслити, що формування стратегічних можливостей, рівно як і стратегічного потенціалу підприємства може супроводжуватись різними потенціалами впливів. Так, наприклад, отримання додаткових можливостей поряд з надмірними інвестиціями може призвести до зниження ефективності господарської діяльності та недосяжності поставлених стратегічних цілей діяльності. Однак, авторкою роботи чітко не зазначено, за яких обставин і умов наявні ресурси та можливості отримують здатність перетворюватись в стратегічний потенціал підприємства. Разом з тим, відсутнє розкриття взаємозв’язку стратегічного потенціалу та формування конкурентних переваг підприємства.

Конкурентна ж перевага, як йдеться в роботі М. Портера [17], виникає як результат пошуку та подальшого використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які взмозі підтримуватися певний період часу. Конкурентна перевага залежить від впливу п’яти основних конкурентних сил: вплив з боку нових конкурентів; вплив постачальників та партнерів; вплив споживачів; вплив нових продуктів та характеристик; конкуренція між існуючими підприємствами. Для того ж, щоб з вигодою для себе використати зміну конкурентної ситуації, необхідно: ізолювати підприємство від впливу конкурентних сил; використати зміну конкурентного середовища у своїх інтересах; забезпечити певні економічні резерви і позицію на ринку для того, щоб почати “конкурентну гру” на витіснення конкурентів [11, с. 116].

Даний недолік виправлено в роботі Б. Мізюка, І. Тучковської та І. Артишук. Автори відзначають, що стратегічний потенціал підприємства виступає основою його конкурентних переваг [14, с. 165-169]. На їх думку, стратегічний потенціал визначає складові стратегічних можливостей підприємства – адаптивність та конкурентні переваги, ... результатом чого є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку. Тобто важливим є не лише наявність взаємозв’язку стратегічних можливостей та конкурентних переваг підприємства, але й впливу їх на формування та реалізацію стратегії його розвитку.

Така позиція дещо уточнюється в статті В. Васильєвої [4, с. 91], яка розглядає стратегічний потенціал підприємства як відповідність і достатність стратегічних можливостей підприємства для розробки та реалізації стратегії, що посилює її конкурентну позицію.

Разом з тим, для визначення поняття “стратегічні можливості”, нами вбачається за необхідне не лише досліджувати сукупність внутрішніх чи зовнішніх параметрів впливу на підприємство, але й ідентифікувати їх потенціал впливу.

Спираючись на багатогранність даного поняття, пропонуємо під стратегічними можливостями підприємства вважати ідентифіковані фактори його зовнішнього і

внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі.

Найважливішим елементом стратегічних можливостей виступає неперервне підвищення ефективності витрат [8, с. 211].

Водночас, для підтримування конкурентної переваги впродовж тривалого періоду часу слід забезпечити [8, с. 171-182]: 1. Цінність стратегічних можливостей для споживачів. 2. Унікальність стратегічних можливостей (потужність бренду, місцерозташування, інтелектуальний капітал, досвід в роботі з клієнтами). 3. Стійкість стратегічних можливостей, яка забезпечується більш ефективним використанням ресурсів, тобто за рахунок компетенції. Критеріями стійкості виступають покращення гнучкості взаємозв'язків між різними видами діяльності та процесами, розвиток корпоративної культури та зниження невизначеності. 4. Незамінність як уникнення впливу однієї з сил конкуренції. 5. Підтримування динамічних можливостей, тобто здатності підприємства розвивати та змінювати компетенцію, забезпечуючи відповідність потребам швидко змінного зовнішнього середовища.

Аналіз робіт [1, с. 55-56; 8, с. 162] показує, що автори виділяють такі види стратегічних можливості як порогові (мінімально необхідні для конкурування на ринку) й унікальні (можливості, які здатні забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу). Водночас прослідковується домінування ресурсно-компетентнісного підходу до управління стратегічними можливостями. Тобто ресурси та компетенції створюють можливості щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте, зазначений підхід не дозволяє повною мірою розкрити двоякий зміст поняття “стратегічні можливості”, що впливає з сутності терміна “можливості”. Також слід прийняти до уваги й ускладнення об'єктів управління в умовах ринкової економіки, що викликає доцільність використання цільового підходу у вирішенні його проблем.

Водночас, в статті Блакитой Г. В. більш детально розглянуто підходи, але відносно класифікації об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства. Зокрема, пропонується виділяти такі класифікаційні ознаки об'єктів: за базовими елементами стратегічних можливостей, за ресурсним складом стратегічних можливостей, за елементами фінансової структури підприємства, за складом основних компетенцій, що характеризують стратегічні можливості, за періодом дослідження стратегічних можливостей у часі, за середовищем формування факторів, що генерують зміни стратегічних можливостей, за типом динаміки окремих факторів, що впливають на зміну стратегічних можливостей, за характером впливу окремих факторів на розвиток стратегічних можливостей, за рівнем оцінки окремих елементів стратегічних можливостей, а також за рівнем узагальнюючої оцінки стратегічних можливостей підприємства [3, с. 6-9].

Однак, навіть такий вичерпний перелік розглянутих класифікаційних ознак не враховує ряд суттєвих моментів, що відображають виникнення інших видів стратегічних можливостей підприємства. Ще низка потребує більш суттєвого роз'яснення.

По-перше, розподіл складу стратегічних можливостей за базовими елементами. Сучасна теорія стратегічного управління [1, с. 55-56; 6, с. 141-145; 7, с. 39-40; 8, с. 162-163] виділяє два основних елементи: ресурси (матеріальні й нематеріальні) та компетенція (діяльність та процеси, засобом яких підприємство ефективно чи неефективно їх використовує). Проте, на нашу думку, компетенція виступає нечітким елементом, який потребує поділу на такі складові як керованість, інноваційність,

клієнтоорієнтованість. Це означає, що кожен вид використовуваних ресурсів повинен вивчатись на предмет можливостей ефективного управління ним, запровадження інновацій та з позицій відповідності потребам, тенденціям ринку, привабливості споживачу.

По-друге, за періодом дослідження стратегічних можливостей пропонуємо класифікувати їх так: розвиток стратегічних можливостей у минулому періоді; розвиток стратегічних можливостей у майбутньому періоді. Даний поділ обумовлює вибір різних методів формування інформаційної бази дослідження, здійснення діагностики стратегічних можливостей, різних підходів у баченні стратегічного майбутнього підприємства його менеджерами.

По-третє, за ступенем реалістичності слід виділяти гіпотетичні можливості (ті, вірогідність яких ще не доведена дослідним шляхом; тобто ті, яких підприємство може досягнути в перспективі) та реальні можливості (ті, що мають місце в даний час на даному підприємстві, виходячи з минулих поставлених цілей та завдань). Такий поділ обумовлюється цілями та завданнями стратегічного управління підприємствами.

По-четверте, за ступенем реалізації пропонуємо виділяти реалізовані можливості (ті, що забезпечили підприємству конкурентну перевагу в стратегічній перспективі на основі наявної ефективності використання ресурсів і його компетенції, що дало змогу зайняти вигідну конкурентну позицію), нереалізовані можливості (ті, які призвели до втраченої вигоди, що становить загрозу збереження досягнутої конкурентної переваги та характеризує втрачену конкурентну позицію як результат недостатньо ефективного або неефективного використання ресурсів і компетенції) та потенційні (ті, яких можемо досягти і завдяки ним забезпечити найкращу конкурентну позицію за умов оптимального використання ресурсів і компетенцій).

По-п'яте, залежно від поширення управлінського впливу підприємства на стратегічні можливості, пропонуємо їх розподілити на внутрішні та зовнішні. Так, зовнішні можливості продукуються зовнішнім середовищем підприємства. До зовнішніх можливостей слід вінести розвиток економіки країни, соціальну та політичну стабільність, обґрунтованість законодавства, доступність інвестицій та кредитів, входження в нові ринки, розширення виробництва для задоволення потреб споживачів, споріднена диверсифікація, взаємодоповнюючі товари, вертикальна інтеграція, зовнішні мережеві структури, можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп, самозаспокоювання конкурентів, швидкість зростання ринку, розвинуті сегменти фінансового ринку, й зокрема, ринку цінних паперів, розвинуті ринки know how. Внутрішні можливості виникають завдяки креативному використанню існуючих чинників виробництва та умов реалізації продукції підприємства: розроблення та впровадження нової технології, зосередження уваги на розширенні асортименту та номенклатури продукції, ефективність використання всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, нематеріальних тощо).

По-шосте, досить поширеною в науковій економічній літературі з проблем стратегічного менеджменту є класифікація за характером впливу окремих факторів на розвиток стратегічних можливостей. Відповідно до окресленої ознаки, пропонуємо виділяти наступні види стратегічних можливостей: ті, що мають потенціал позитивного впливу; ті, що мають потенціал негативного впливу; ті, що мають потенціал нейтрального впливу.

По-сьоме, за об'єктами реалізації доцільним є виокремлення індивідуальних і групових стратегічних можливостей підприємств. Індивідуалізовані можливості – ті, що мають відношення до конкретного підприємства (наприклад, поява у пріоритетній зоні обслуговування досліджуваним підприємством споживача продукції із значним

обсягом потенційного попиту). Групові можливості – ті, що мають відношення до сукупності основних конкурентів (спільні канали збуту, наприклад, інтернет-магазини; спільна стратегічна зона господарювання тощо). Реалізація групових можливостей конкурентами формує конкурентну загрозу для досліджуваного підприємства. Крім того, нереалізовані індивідуалізовані можливості можуть спричинити виникнення загрози утримання досягнутої конкурентної позиції.

Найбільш важливе значення для підприємств відіграють критерії формування та реалізації можливостей розвитку, адже саме вони формують передумови досягнення довгострокових цілей та завдань.

Перераховані види стратегічних можливостей підприємства не претендують на вичерпну повноту. Вони можуть бути доповнені та конкретизовані відносно кожної ринкової ситуації. Але навіть цей перелік можливостей, якими повинне володіти підприємство на ринку показує, наскільки складною є проблема виживання та утримання конкурентних позицій на ринку.

Результати дослідження видів стратегічних можливостей розвитку підприємств за сукупністю класифікаційних ознак зведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація ідентифікованих стратегічних можливостей розвитку підприємства
(авторська розробка)

Класифікаційна ознака	Критерій диференціації	Види можливостей
1. За базовими елементами	Ступінь впливу на формування стратегічних можливостей	- ресурсні; - компетентнісні.
2. За періодом дослідження	Вибір методів і бази діагностування	- ретроспективні; - перспективні.
3. За ступенем реалістичності	Ймовірність реалізації	- реальні; - гіпотетичні.
4. За ступенем реалізації	Практична реалізація, ймовірність реалізації у перспективі	- реалізовані; - нереалізовані; - потенційні.
5. За джерелами формування	Ступінь залежності від поширення управлінського впливу	- зовнішні; - внутрішні.
6. За характером впливу	Здатність окремих факторів впливати на розвиток підприємства	- що мають потенціал позитивного впливу; - що мають потенціал негативного впливу; - що мають нейтральний потенціал впливу.
7. За об'єктами реалізації	Ступінь поширення на конкурентному ринку	- індивідуалізовані; - групові.

Висновки. Стратегічні можливості означають не лише відповідність ресурсів і компетенції підприємства поставленим цілям щодо виживання та розвитку, але й забезпечують ідентифікацію факторів його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить поряд з вище зазначеним конкурентний успіх у довгостроковій перспективі. До того ж, конкурентної переваги досягатимуть ті з них, які матимуть змогу розвивати стратегічні можливості, що матимуть особливу цінність для споживачів завдяки ефективному управлінню внутрішньогосподарськими процесами, постійному впровадженню інновацій та клієнтоорієнтованому підходах.

За таких обставин особливого значення набуватиме неперервне підвищення ефективності затрат як найбільш визначального аспекту стратегічних можливостей, який підтримує благополуччя підприємства. Для забезпечення тривалої конкурентної переваги підприємство повинне дбати, щоб його стратегічні можливості постійно

підтримували свою цінність в поглядах споживачів, а також унікальність, складність для копіювання, незамінність та динамічність, тобто моніторинг стратегічних можливостей та запровадження заходів щодо їх корегування.

Запропонована класифікація видів стратегічних можливостей, їх систематизація є подальшою основою розробки діагностичних процедур при дослідженні процесів стратегічного розвитку підприємств. Систематизація стратегічних можливостей дозволяє уникати їхнього дублювання, забезпечити ефективне управління ними залежно від поставлених стратегічних цілей та завдань, здійснити діагностування стратегічних можливостей та розкрити концептуальні основи управління стратегічними можливостями підприємства.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення засобів управлінського реагування шляхом ідентифікації характеристик стратегічних можливостей підприємства.

Список використаних джерел

1. Амбросова В. М. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу / В. М. Амбросова, Н. С. Приймак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 54–60.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : [Сокр. пер. с англ.] / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Ивенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Блакита Г. В. Систематизація об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств / Г. В. Блакита // Вісник запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 5–9.
4. Васильева В. В. Методы диагностики стратегического потенциала организации / В. В. Васильева // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 119. – С. 90–96.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2004. – 1440 с.
6. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 560 с.: ил. – (Серия “Классика МВА”) Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 560 с.: ил. – (Серия “Классика МВА”).
7. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. В. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. О. Л. Пелявский ; ред. пер. А. А. Старостина, В. А. Кравченко. – М. : Издательский дом “Вильямс” ; СПб. ; К. : [б.и.], 2003. – 364 с.
8. Джонсон Джерри. Корпоративная стратегия: теория и практика / Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард. – 7-е издание [Пер. с англ.]. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – 800 с.: ил. – Парал. тит. англ.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2001. – 848 с.
10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навчальний посібник / Н. С. Краснокутська – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
11. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 450 с.
12. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2009. – 840 с.
13. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166–173.
14. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська, І. В. Артищук. – Л. : Видавництво “Магнолія 2006”, 2013. – 376 с.
15. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоева]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенції “Стандарт”), 2008. – 412 с.
16. Побережний Р. О. Основные направления стратегического управления предприятием / Побережний Р. О., Каретникова В. С. // Сучасні технології в економіці, менеджменті та обліку: міжнар. наук.-практ. конф.: зб. праць. – НТУ “ХПИ”, 2010. – С. 7-9.
17. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. – [Пер. з англ.]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
18. Романовська Ю. А. Формування організаційно-економічного механізму створення стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості : дис... канд. екон. наук, спец. : 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Юлія Анатоліївна Романовська ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Дала. – Луганськ, 2005. – 214 с.
19. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.
20. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. / [Пер. с англ.] / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
21. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 457 p.
22. Porter Michael E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter. – New York: The Free Press 1998. – [XXII] p., introduction, 398 p.