



УДК 005.21:339.17

С. Б. Алексєєв,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА ПІДСТАВІ ЇЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

S. B. Alekseev,

Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of department of economy of enterprise,

Donetsk national university of economy and trade named after Michael Tugan-Baranovsky, Donetsk

FORMING THE STRATEGIC ALTERNATIVES OF TRADE NETWORK IS ON THE BASIS OF ITS STRATEGICAL POTENTIAL

В статті проаналізовано визначення поняття стратегічної альтернативи в сучасній економічній літературі з питань стратегічного менеджменту, охарактеризовані чинники, що впливають на розробку стратегічної альтернативи, здійснено аналіз загальних науково – методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив та підходів різних шкіл стратегій, виявлені їх переваги та недоліки. Невизначеність єдиного підходу до розробки стратегічних альтернатив в сучасній економічній літературі обумовила необхідність проведення дослідження, присвяченого формуванню портфелю стратегічних альтернатив на підприємствах роздрібно торгівлі продуктами харчування Донецької області. Результати діагностики на досліджуваних торговельних мережах свідчать що вони або не використовують розглянуті науково-методичні підходи, або використовують лише окремі їх елементи. Таким чином проведене дослідження підтверджує відсутність дієвого єдиного підходу до формування стратегічних альтернатив на торговельному підприємстві.

In the article the determination of concept of strategic alternative in modern economic literature on questions of strategic management was analysed, factors which are influencing for development of strategical alternative are described, the analysis of the common scientifically methodical approaches to development of strategical alternatives and approaches of different schools of strategies was carried out, their advantages and failings was found out. The vagueness of the common approach to development of strategical alternatives in modern economic literature stipulated the necessity to carry out the research, which is devoted to forming the portfolio of strategic alternatives on the enterprises of retail business of feed products of the Donetsk area. The results of diagnostics on the probed trade networks point to that or they do not utilize the considering scientifically methodical approaches, or utilize their separate elements only. Thus the conducted research confirms absence of the effective common approach to forming the strategical alternatives on a trade enterprise.

Ключові слова: стратегічна альтернатива, стратегічний потенціал, розробка, науково-методичний підхід, діагностика, торговельна мережа.

Keywords: strategic alternative, strategic potential, development, scientifically methodical approach, diagnostics, trade network.

Постановка проблеми. В теперішній час економіка України характеризується наявністю великої кількості кризових явищ, що підсилює конкуренцію між торговельними мережами і обумовлює необхідність обов'язкового використання стратегічного планування господарської діяльності. В процесі стратегічного планування першим та найважливішим етапом є розробка стратегічних альтернатив на підставі визначення зовнішнього стратегічного потенціалу і встановлених з його урахуванням стратегічних цілей.

Але на теперішній час в економічній літературі з питань стратегічного управління підприємством відсутній єдиний підхід до формування стратегічних альтернатив на підставі стратегічного потенціалу, що обумовлює актуальність та необхідність проведення дослідження існуючих науково-методичних підходів до розробки стратегій та їх використання на діючих торговельних мережах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного планування на підприємстві взагалі і формування стратегічних альтернатив частково присвячено наукові праці багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких слід виділити І. Ансоффа [1], Л.В. Балабанову [2], Т.А. Забазнову [3], Д.А. Корнілова [4], В.С. Кузнєцова [5], Г. Мінцберга, Б. Альстрєнда та Д. Лемпєла [6], В.С. Пономаренко [7], А.А. Томпсона [8], Л.І. Федулову [9], В.І. Хомякова та інших. Більшість авторів пропонують в своїх працях різні підходи до формування стратегічних альтернатив на підприємстві, але відсутність єдиного науково-методичного підходу в сучасній економічній літературі вимагає узагальнення наукових думок і проведення дослідження формування стратегічних альтернатив на практиці.

Ціллю статті є проведення аналізу визначення поняття стратегічної альтернативи в сучасній економічній літературі, здійснення узагальнення науково – методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив та проведення дослідження, присвяченого діагностиці формування портфелю стратегічних альтернатив на підприємствах роздрібно торгівлі продуктами харчування Донецької області.

Виклад основного матеріалу. Стосовно поняття стратегічної альтернативи більшість авторів економічної літератури з питань стратегічного менеджменту дотримуються приблизно однакових думок.

Як відмічає Т.А. Забазнова, поняття альтернативності широко використовується не тільки в стратегічному менеджменті, а в управлінні взагалі і означає багатоваріантність. У загальному вигляді стратегічна альтернатива – це засіб, за допомогою якого можливо досягти встановленої цілі, вирішити проблему або реалізувати можливість [3]. В.С. Кузнєцов розуміє під розробкою альтернативних стратегій створення портфелю альтернативних засобів досягнення цілі різними шляхами [5, с.11], але при цьому не слід отожденовати портфель альтернативних стратегій з портфелем бізнес-одиниць підприємства [4, с.13]. Л.І. Федулова розуміє стратегічні альтернативи як напрямки дій у межах базової стратегії організації [9, с. 234]. І. Ансофф концентрує увагу на тому, що стратегічні альтернативи повинні бути гнучкими і при великій кількості комбінацій забезпечувати досягнення цілі [1, с.241]. Г. Мінцберг, Б. Альстрєнд та Д. Лемпєл застерігають від помилок передбачуваності при розробці стратегічних альтернатив, пов'язаних з неможливістю передбачення змін оточення [6, с. 59], А.А. Томпсон та А.Дж. Стріклєнд пропонують використовувати матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку та конкурентної позиції підприємства [8, с.97].

Стратегічними є лише альтернативи, яким притаманні наступні характеристики: вони є найбільш важливими для підприємства; вони формують положення

підприємств на ринку; для їх розробки потрібен час; вибір варіантів альтернатив відрізняється невизначеністю. При цьому стратегічні альтернативи не можна ототожнювати з типами стратегій оскільки базові стратегії розробляються для досягнення різних цілей, а стратегічні альтернативи – це засоби досягнення однієї цілі [3].

Серед головних чинників, що впливають на формування стратегічних альтернатив, преш за все, більшість авторів визначає чинники зовнішнього середовища: рівень споживання, конкуренції, економічні, технологічні, ринкові, соціальні умови [10, с.267]. Балабанова Л.В. додає до вище означених чинників розмір підприємства, його організаційно – правову форму, напрямки діяльності та відмічає вплив на процес формування стратегій стилю управління підприємства [2, с.122].

Л.І. Федулова наголошує що не менш важливими чинниками, що впливають на розробку стратегічних альтернатив, є цілі організації, інтереси та пріоритети вищого керівництва, ступінь залежності підприємства від навколишнього середовища, забов'язання та фінансові ресурси підприємства, привабливість галузі, ступінь ризику реалізації того чи іншого альтернативного варіанту стратегії [9, с. 235].

Але розглядаючи різні умови розробки стратегічних альтернатив теоретики стратегічного менеджменту не дотримуються єдиного погляду на конкретні методи розробки стратегій, що формують альтернативний портфель.

Основні загальні науково - методичні підходи до розробки стратегічних альтернатив представлені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Характеристика загальних науково – методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив

Назва підходу, автори	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Організаційний підхід (залежно від стилю управління) А. А. Томпсон, Ю.В. Балабанова	Виділяються чотири організаційні підходи до розробки стратегій: головний підхід, підхід делегування повноважень, сумісний підхід (посидання перших двох) та ініціативний підхід .	Враховує особливості стилю управління і організаційної структури підприємства в процесі розробки стратегічних альтернатив	Акцентує увагу лише на організації процесу формування портфелю альтернатив на підприємстві та не пропонує конкретної методики розробки стратегічних альтернатив
SWOT - підхід (на підставі результатів SWOT – аналізу) Ф.Котлер, В.С. Кузнєцов	Виділення чотирьох SWOT – альтернатив стратегій: стратегії використання можливостей зовнішнього середовища; стратегії усунення загроз зовнішнього середовища; стратегії використання сильних сторін; стратегії ліквідації слабких сторін підприємства	Враховує результати SWOT – аналізу, орієнтує стратегічні альтернативи на посилення сильних сторін і використання можливостей цільових ринків	Орієнтований на врахування при розробці стратегічних альтернатив лише особливостей ринкової позиції, можливостей та загроз цільових ринків.
Товарно – ринковий підхід (на підставі аналізу товарів і ринків) І. Ансофф, Майкова С.Е.	Розробка стратегічних альтернатив на підставі аналізу бізнес - портфелю підприємства (стратегічних бізнес – одиниць)	Враховує традиційні бізнес-одиниці, обґрунтовує необхідність створення нових бізнес-одиниць та виходу на нові цільові ринки	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими, базовими стратегіями розвитку стратегічних бізнес-одиниць підприємства
Підхід життєвого циклу (на підставі етапів життєвого циклу підприємства) Пономаренко В.С.	Розробка стратегічних альтернатив залежно від етапу життєвого циклу підприємства (зародження, становлення, ріст, рання зрілість, зрілість, старіння, припинення діяльності).	Врахування при розробці стратегічних альтернатив етапу життєвого циклу підприємства	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими стратегіями розвитку підприємства (оскільки для різних етапів життєвого циклу є типові стратегії розвитку)
Матричний підхід (на підставі влучання в певний квадрат матриці) А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Розробка стратегічних альтернатив на підставі матриці, що пов'язує темпи зростання ринку та силу конкурентної позиції. Підхід передбачає запропонування базових стратегій для кожного квадранту матриці.	Врахування при розробці стратегічних альтернатив темпів зростання ринку та сили конкурентної позиції на даному ринку.	Підхід спрямований не на розробку альтернатив, а на вибір базових стратегій. Не зрозуміло як визначається межі між сильною та слабкою конкурентною позицією
Моделний підхід Г. Мінцберг, З.Є Шершньова	Запропонування трьох базових моделей розробки стратегій: планової, підприємницької “навчання на досвіді”	Врахування трьох базових моделей розробки стратегій	Підхід не пропонує методики розробки стратегічних альтернатив.

Окрім загальних, заснованих на окремих аспектах діяльності підприємства, що враховуються в процесі стратегічного планування, окрему нішу в теорії стратегічного планування займають науково - методичні підходи до формування стратегічних альтернатив різних шкіл стратегій, що ретельно описані Г. Мінцбергом, Б. Альтрендом та Д. Лемпелом (таблиця 2).

Таблиця 2.

Характеристика науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив різних шкіл стратегій

[розроблено на підставі 6]

Назва підходу, школа	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Формування стратегії як процес осмислення (школа дизайну)	Формування стратегії на підставі співпадіння зовнішніх (ключові фактори успіху) та внутрішніх (компетенції, що відрізняють) можливостей підприємства з урахування внутрішніх цінностей менеджменту і соціальної відповідальності	Узгодженість потенціалу зовнішнього та внутрішнього середовища, передбачуваність розробки адаптивних реакцій на зміни, досяжність за рахунок врахування внутрішніх можливостей	Обмеженість врахуванням внутрішніх можливостей, обмеження перспективного концентрованого зростання, організаційна недосконалість
Формування стратегії як процес планування (школа планування)	Формування стратегії як стратегічного плану розвитку підприємства, що є у свою чергу	Розділення стратегії на “субстратегії”, побудова ієрархії стратегій,	Не враховує особистої індивідуальності, недосконалість прогнозів,

	системою узгоджених планів, розроблених з використанням методики програмування та бюджетування	використання методу сценаріїв, розширення меж стратегічного контролю	що є підставою формування планів, недосконалість інформаційного забезпечення
Формування стратегії як процес вибору із обмеженого кола базових (школа позиціонування)	Формування стратегії на підставі вибору із базових з урахуванням економічних чинників: зростання-частки ринку (матриця БКГ), впливу ринкових стратегій на прибуток (модель PIMS, GE), елементів структури галузі (стратегії М. Портера).	Урахування при розробці стратегії економічних чинників, наявність моделей вибору базової стратегії, урахування особливостей галузі, визначення стратегічних реакцій на зовнішні зміни	Обмеженість чинників, що враховуються в запропонованих базових стратегіях, концентрація уваги на аналізі замість синтезу, непередбаченість змін чинників, що впливають на вибір базової стратегії
Формування стратегії на підставі стратегічного бачення (школа підприємництва)	Формування стратегії на підставі стратегічного передбачення, особистого розуміння стратегії та перспективного розвитку підприємства керівником. Формування стратегії як процес зародження перспектив, концепцій, карт, схем на підставі отримання інформації із зовнішнього середовища	Акцент на особистості керівника – підприємця, що може передбачити зміни і має власне, унікальне бачення стратегії, притаманне саме йому та “його” підприємству	Обмеженість особистого стратегічного бачення, відсутність аналізу, великий ризик стратегічних помилок, відсутність гнучкості і альтернативності в процесі формування стратегії
Формування стратегії на підставі моделей навчання (школа навчання)	Формування стратегій на підставі стратегічних ініціатив на різних рівнях менеджменту, розвиток стратегії на підставі врахування попередніх помилок	Постійне оновлення стратегії як реакція на зміни зовнішнього середовища, роль керівництва	Орієнтація на постійне навчання може привести до втрати самої стратегії
Формування стратегії на підставі процесу переговорів (школа влади)	Формування стратегії визначається владними та політичними силами як на підприємстві, так і в навколишньому середовищі. Стратегія формується методами переконання на підставі переговорів	Можливість скористатися методами переконання і переговорів для досягнення переваг в тих аспектах, де існує влада	Стратегії, що формуються владними силами, мають спонтанний характер і форму певної позиції, але не перспективи
Формування стратегії як колективний процес (школа культури)	Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на загальному переконанні і розумінні. Культура (домінуючи на підприємстві цінності) впливає на загальний образ мислення і на процес формування стратегії.	Культура допомагає зменшити протистояння стратегічним змінам, культура і ідеологія сприяють підтримці стратегії	Орієнтація на постійність і ігнорування необхідності змін. Ототожнення стратегічної переваги з корпоративною унікальністю
Формування стратегії як реактивний процес (школа зовнішнього середовища)	Формування стратегії на підставі адаптації до зовнішнього середовища з використанням теорії ситуаційних чинників	Врахування під час розробки стратегії ситуаційних чинників, що забезпечує адаптацію стратегії до зовнішнього середовища	Керівництво виступає пасивним елементом процесу створення стратегії, ситуаційні чинники зовнішнього середовища, що враховуються, мають невизначений характер
Формування стратегії як процес трансформації (школа конфігурації)	Формування стратегії як стабільного плану або схеми дій. Розгляд організації як стійкої конфігурації складових частин, які в певні моменти швидко трансформуються в іншу конфігурацію.	Чергування періодів стабільності в організації відображає певну схему (життєвий цикл організації), головна задача стратегічного менеджменту – підтримка стабільності	На практиці більшість підприємств не є ані простими структурами, ані великими бюрократичними машинами. Більшість підприємств змінюються не стрибками, а постійно і не є стійкими конфігураціями

Аналіз таблиць 1 та 2 дає можливість стверджувати, що кожен науково-методичний підхід до розробки стратегічних альтернатив, виділений за методичними ознаками або як окрема наукова школа, по-перше, стосується лише окремих аспектів, що враховуються під час формування стратегії (організації, стилю управління, ринкової частки, етапу життєвого циклу, особистих якостей керівника, організаційної культури, тощо); по-друге, спостерігається неможливість виділення єдиного підходу, підходи перетинаються та містять елементи один одного (наприклад школа дизайну та школа зовнішнього середовища, школа планування та школа конфігурації, тощо); по-третє, кожен підхід поряд з певними перевагами має також суттєві недоліки, які ускладнюють, або навіть роблять неможливим його використання. Тому незважаючи на велику кількість розглянутих підходів, слід констатувати що єдиний підхід до формування стратегічних альтернатив на теперішній час відсутній.

Невизначеність підходу до розробки стратегічних альтернатив в сучасній економічній літературі обумовила необхідність проведення дослідження, присвяченого формуванню портфелю стратегічних альтернатив на підприємствах роздрібної торгівлі продуктами харчування Донецької області.

Як і стосовно формування стратегічних цілей, дослідження формування стратегічних альтернатив було проведене методом анкетування топ – менеджерів 10 торговельних мереж, що працюють на споживчому ринку Донецької області. Для проведення дослідження було розроблено анкету, яка містила п'ять груп питань.

Топ - менеджерам були запропоновані готові варіанти відповідей на запитання, які оцінювалися в балах, після чого розраховувалася кількість отриманих балів за кожною групою питань і загальна кількість балів.

В процесі анкетування було досліджено 10 торговельних мереж, що здійснюють торгівлю продуктами харчування в Донецькій області (259 магазинів) форматів гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин біля дома, отримані анкети від 437 топ - менеджерів, що розробляють стратегічні напрямки діяльності

магазинів.

Таблиця 3.

Результати анкетування топ-менеджерів мереж роздрібної торгівлі продуктами харчування стосовно розробки стратегічних альтернатив

Назва підприємства	Формат мережі, кількість досліджених магазинів та опитаних менеджерів	Результати анкетування (кількість балів)				
		Діагностика готовності до розробки стратегій	Діагностика організації розробки альтернатив	Діагностика використання науково-методичних підходів до розробки альтернатив	Діагностика використання підходів різних шкіл стратегій при розробці альтернатив	Діагностика оцінки якості розробки альтернатив
ПАТ "Ашан Україна Гіпермаркет"	Гіпермаркет, 1 магазин, 5 менеджерів	18	10	9	5	6
ТПГ «Fozzy Group «Сільпо»	Супермаркет, 6 магазинів, 16 менеджерів	16	10	8	10	4
ПрАТ «Фуршет»	Супермаркет, 3 магазини, 8 менеджерів	13	9	6	8	4
ТОВ "Торговий будинок "Амстор"	Гіпермаркет, супермаркет, 20 магазинів, 37 менеджерів	17	8	7	8	3
ТОВ "ТЦ "Обжора"	Супермаркет, дискаунтер, 11 магазинів, 24 менеджери	9	5	6	8	3
ТОВ "АТБ-маркет"	Дискаунтер, 152 магазини, 215 менеджерів	13	5	6	11	6
ТОВ «Український рітейл»	Дискаунтер, 52 магазини, 87 менеджерів	15	4	7	10	4
ТОВ "Сегмент"	Магазин біля дома, 5 магазинів, 11 менеджерів	7	3	2	2	3
ТОВ "Гірник"	Магазин біля дома, 6 магазинів, 18 менеджерів	8	2	2	2	3
ТОВ "Сарепта"	Магазин біля дома, 3 магазини, 16 менеджерів	8	4	4	3	2

Висновки. Аналіз таблиці 3 дозволяє зробити висновки що по-перше, великі торговельні мережі, які володіють магазинами форматів "гіпермаркет" та "супермаркет" більш підготовлені до розробки стратегічних альтернатив, вважають необхідною розробку стратегій, можуть охарактеризувати стратегії, які в даний момент реалізують, мають навіть спеціальні підрозділи з розробки стратегій. Діагностика організації формування стратегічних альтернатив на досліджуваних підприємствах показала що на великих торговельних мережах процеси формування стратегічних альтернатив організовані з використанням сумісного підходу, в той час як на невеликих підприємствах формування стратегічних альтернатив і розробкою стратегій займаються переважно лише власники та перший керівник. Результати діагностики використання науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив на досліджуваних торговельних мережах свідчать що керівники або не використовують розглянуті науково-методичні підходи, або використовують лише окремі їх елементи. Така сама ситуація спостерігається і стосовно використання підходів різних наукових шкіл до розробки стратегічних альтернатив. Діагностика оцінки ефективності процесу розробки стратегій топ-менеджерами досліджуваних торговельних мереж показала що керівники половини досліджуваних підприємств вважають процес розробки стратегій на власному підприємстві взагалі неефективним, а керівники другої половини досліджуваних підприємств вважають процес розробки стратегій ефективним лише у деяких випадках. Таким чином проведене дослідження підтверджує відсутність дієвого єдиного підходу до формування стратегічних альтернатив на торговельному підприємстві, розробка якого може бути рекомендованою як напрямок подальших досліджень.

Література.

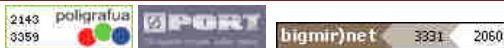
1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф – СПб.: Питер, 1999.- 416с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Мітрохіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245с.
3. Забазнова Т.А. Формирование стратегических альтернатив развития сельских производств [Электронный ресурс] / Т.А. Забазнова, 2008. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/28_NIOXXI_2008/Economics/35517.doc.htm.
4. Корнилов Д.А., Яшин С.Н. Использование методов портфельного анализа при стратегическом планировании на предприятиях / Д.А. Корнилов, С.Н. Яшин // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 16. – С.12 – 18.
5. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности / В.С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С. 11-16.
6. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: «Питер», 2001. — 336с.
7. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємств в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий дім "ІНЖЕК", 2003. – 328с.
8. Thompson A.A. Strategic management: Concepts and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland. - 3rded. Plano, Tex: Business Publication, 1984.
9. Федуллова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / Л.І. Федуллова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
10. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, 2005. – 400с.

11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник.- 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

References.

1. Ansoff, I. (1999), *Novaja korporativnaja strategija* [New corporative strategy], Piter, St.P.-burg, Russia.
2. Balabanova, L.V. (2009), *Strategichne marketingove upravlinnja zbutom pidpriemstv* [Strategic marketing management of sale on enterprise]: monograph, DonDUET, Donetsk, Ukraine.
3. Zabaznova, T.A. (2008), Formirovanie strategicheskikh al'ternativ razvitiija sel'skikh proizvodstv [Forming the strategic alternatives of development of agriculture production], available at : http://www.rusnauka.com/28_NIOXXI_2008/Economics/35517.doc.htm.
4. Kornilov, D.A. and Jashin, S.N. (2005), "Using of methods of portfolio analysis for the strategic planning on enterprises", *Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika*, no 16, pp. 12–18.
5. Kuznecov, V.S. (2002), "About strategic alternativeness", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no 2, pp. 11–16.
6. Mincberg, G. Al'strjend, B. and Ljempel Dzh. (2001), *Shkoly strategij* [Schools of strategies], Piter, St.P.-burg, Russia.
7. Ponomarenko, V.S. Trydid, O.M. and Kyzym, M.O. (2003), *Stratehiia rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzy* [Strategy of development of enterprises is in the conditions of crisis]: monograph, Vydavnychij dim "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.
8. Thompson, A.A. Strickland, A.J. (1984), *Strategic management: Concepts and Cases*, 3rd ed. Plano, Tex: Business Publication.
9. Fedulova, L.I. (2007), *Suchasni kontseptsii menedzhmentu* [Modern conceptions of management, Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury, Ukraine.
10. Khomiakov, V.I. (2005), *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva* [Management of the potential of enterprise], Kyiv, Kondor, Ukraine.
11. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], 2nd ed., Kyiv, KNEU, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"