

УДК 658:65.014

Белко І.А.  
здобувач

Подільського державного аграрно-технічного університету

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена визначенню понятійного апарату стратегічного управління розвитком аграрного підприємства. Розглянуті існуючі підходи до розробки стратегій розвитку підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. Визначені причини неефективної реалізації стратегій на аграрних підприємствах. Запропонована концептуальна схема організації стратегічного управління розвитком аграрного підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток, підприємство, стратегія, конкуренція, стратегічний план, управлінське рішення.

### Белко И.А. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ

Статья посвящена определению понятийного аппарата стратегического управления развитием аграрного предприятия. Рассмотрены существующие подходы к разработке стратегий развития предприятий в условиях неопределенности рыночной среды. Определены причины неэффективной реализации стратегий на аграрных предприятиях. Предложена концептуальная схема организации стратегического управления развитием аграрного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, развитие, предприятие, стратегия, конкуренция, стратегический план, управленческое решение.

### Belko I.A. STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER UNCERTAINTY OF MARKET ENVIRONMENT

The article is devoted to defining the conceptual apparatus of the strategic management of the development of the agricultural enterprise. The existing approaches to the development of enterprise development strategies under uncertainty market environment. The reasons for ineffective implementation of strategies for agricultural enterprises. The proposed conceptual framework of strategic management development in agricultural enterprises.

**Keywords:** strategic management, development, business strategy, competition, strategic planning, project management solutions.

**Постановка проблеми.** В умовах світової економічної кризи завдання підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку аграрних підприємств стає особливо актуальним у зв'язку з тим, що негативні наслідки в значній мірі ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування і розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

Поряд з цим, важливість стратегічного управління обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції аграрних підприємств, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних для підприємства ризикових ситуацій. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках с.-г. продукції, послуг і технологій.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного управління розвитком підприємств стали роботи О. Виханського, О. Гудзинського, Я. Кашуби, Г. Осовської, О. Писаревського, І. Тищенко, А. Чикуркової, З. Шершньової та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф, Ф. Вірсем, Г. Минцберг, Дж. Мур, Г. Лемпел, М. Портер, К. Прахалад, М. Трейсі, Г. Хамел та інші. Вимагають подальших наукових досліджень питання розробки технологій стратегічного управління розвитком підприємств, що передбачають розв'язання проблеми реалізації стратегій економічного розвитку аграрними підприємствами.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає

в тому, щоб визначити понятійний апарат стратегічного управління розвитком підприємств, представити класичні стратегії розвитку та основні принципи їх формування в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах трансформації економічних відносин, зокрема й в аграрній сфері, виникає необхідність у постійній готовності соціально-економічної системи до змін у межах свого функціонування й розвитку. Для того щоб цілеспрямовано і доцільно керувати розвитком системи, необхідно чітко розуміти, що мається на увазі під її розвитком.

У науковій літературі не існує єдиного підходу до розуміння сутності терміну «розвиток». У 20 ст. категорія розвитку знайшла широке відображення в економіці, зокрема як на макрорівні – у формі економічного зростання в роботах Дж. М. Кейнса, Дж. Г. Міда, У. Ростоу [1, с. 25; 2, с. 49; 3, с. 63], так і на мікрорівні – у контексті екології організаційних структур Г.Р. Керрола та М.Т. Ханнана, [4, с. 72; 5, с. 96] й еволюційної економіки Р. Нельсона та С. Уінтера [6, с. 129].

Усе різноманіття поглядів на поняття «розвиток» можна представити у вигляді чотирьох груп: перша група вчених пов'язує розвиток з реалізацією нових цілей, цілеспрямованістю змін; друга розглядає його як процес адаптації до навколишнього середовища; третя – підміняє розвиток його джерелом – суперечностями системи; четверта – отожднює розвиток з однією з його ліній – прогресом, чи ускладненням систем, або з однією з його форм – еволюцією [7, с. 68].

Сьогодні в багатьох українських виробників сільськогосподарської продукції фінансовий стан є незадовільним, що дає підстави оцінювати питання забезпечення їх економічного розвитку як першочергового. Беззаперечним є той факт, що розвиток

сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах мінливого економічного, соціального, правового та екологічного середовища. Трансформування підприємств аграрного сектору стає необхідним при виникненні значних диспропорцій між внутрішнім та зовнішнім середовищем їх розвитку. Воно спрямовується на підвищення адаптаційних можливостей підприємств, що є однією з основ підвищення їх ефективності [8, с. 9].

Розвиток сільськогосподарських підприємств є основою прогресивної динаміки національної економіки будь-якої держави. В Україні сільське господарство є однією з базових галузей, зокрема від розвитку аграрного сектору залежить розвиток інших галузей. В умовах кризових змін в економіці на перший план виходять виробники, оскільки реальний сектор економіки має найбільший вплив на її ефективність. В умовах ринку вирішення завдання стабілізації становища аграрних підприємств вимагає взаємооцінки їх розвитку.

Слід зауважити, що деякі вчені досліджують поняття ефективного, сталого розвитку, керованого розвитку, адаптивного розвитку, соціально-економічного розвитку [9, с. 35; 10, с. 10], недостатньо уваги приділяючи аналізу розвитку на рівні підприємства загалом і по-різному розуміючи вищезазначені типи розвитку.

Розвиток підприємства проявляється через поліпшення параметрів виробничих або бізнес-процесів чи управління ними, внаслідок чого підвищується ефективність діяльності підприємства в поточному періоді порівняно з базовим [11, с. 58; 12].

Про ефективний розвиток підприємства можна говорити тоді (за В. Парето), коли значення усіх цільових показників не погіршуються, а значення хоча би одного із них поліпшується за певний проміжок часу, або ж передбачається компенсація погіршення значень одних цільових показників, за рахунок поліпшення інших (за критерієм ефективності Калдора-Хікса) [13, с. 247; 14].

Визначення «сталий розвиток» стосовно аграрної сфери сформовано в матеріалах, прийнятих на сесії Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО) в 1996 р. у Римі. Одним з головних принципів сталого розвитку сільського господарства є забезпечення продовольчої безпеки країни.

Сталий розвиток аграрного сектора визначається тісно взаємопов'язаними складовими, такими як: економічна, соціальна та екологічна. Основними критеріями сталого економічного розвитку є зростання виробництва безпечних продуктів харчування з метою задоволення потреб людини, забезпечення економічної ефективності виробництва, що дозволяє вести розширене відтворення. Соціальна складова сталого розвитку включає підвищення рівня і якості життя населення. Суть екологічної складової полягає в забезпеченні у даний час і на довгострокову перспективу стійкості агросистем, покращення якості навколишнього середовища і збереження природних ресурсів.

Отже, як бачимо існують різні погляди щодо поняття економічного розвитку на мікрорівні, проте більшість науковців під розвитком розуміють перш за все процес, який спрямований на оптимізацію функціонування підприємства, підвищення ефективності його діяльності.

З урахуванням вищезазначеного вважаємо, що економічний розвиток – це процес кількісних і якісних перетворень у господарській діяльності підприємства, який спрямований на досягнення цільових

орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху в ринковому середовищі.

Головний орієнтир управління розвитком підприємств – забезпечення його життєздатності. Надійність, стійкість, живучість, та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва [15, с. 16].

Термін «стратегічний менеджмент» був введений в обіг у 60-70-х рр. XX ст. для того, щоб відображати відмінність управління, що здійснюється на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва. Справжній розквіт теорії стратегічного управління розпочався з 1960-х рр.

Існує чимало визначень стратегічного управління. Зокрема О.С. Віханський стверджує, що це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі досягаючи при цьому своїх цілей [16, с. 13].

Отже, можна зазначити, що стратегічним є управління, яке, спираючись на персонал, орієнтує підприємство на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

Стрижнем стратегічного управління є стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно-економічних, правових і трудових стратегій.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [17].

Г. Мінцберг виділяв 5 визначень стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [18, с. 16].

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами; правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, – організаційні концепції; правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [19, с. 26].

Створення власної стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому [20].

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства за тих чи інших обставин. Це потребує детального розгляду та вивчення можливостей застосування різних видів стратегій підприємства.

У світовій науці виділяють п'ять поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку: стратегія конкурентної боротьби за М. Портером, конкуренція за майбутнє Г. Хамела і К. Прахалада, конкурентні дисципліни М. Трейсі і Ф. Вірсема, екосистема Дж. Мура, правила гри в бізнес А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа.

Розроблена М. Портером розширена концепція суперництва виходить з того, що здатність підприємств реалізувати свої конкурентні переваги на базовому ринку залежить від прямої конкуренції, а також таких конкурентних сил як товари-замінники, споживачі, постачальники і потенційні конкуренти на цьому ринку. Саме взаємодія п'яти сил визначає стратегічний потенціал рентабельності ринку товарів, що реалізуються підприємствами, та послуг, що ними надаються [17].

Г. Хамел та К.К. Прахалад виділяють такі принципи формування стратегій: битва за інтелектуальне лідерство, що дасть змогу передбачити конкурентне майбутнє; зосередження на ключових концепціях; урахування революційних ідей; розвиток стратегічної архітектури [21, с. 158].

М. Трейсі і Ф. Вірсема визначили три ціннісні дисципліни, або засоби доставки споживачу тієї чи іншої цінності: виробнича досконалість, лідерство за продуктом або близькість до споживача. Підприємства, які прагнуть домінувати на своїх ринках повинні обрати одну з цих дисциплін і досягнути у ній досконалості [22, с. 121].

На думку Дж. Мура, для того, щоб досягти успіху, необхідно розвивати «екологічну свідомість». Кожне підприємство існує в певній екосистемі підприємства, та його керівництву слід формувати й реформувати цю екосистему через стратегію, що реалізується підприємством [23, с. 47].

А. Бранденбург і Б. Нейлбафф стверджували, що бізнес – це гра за своєю специфікою, бізнес – це спільна конкуренція. Теорія ігор дає змогу вийти за межі простих ідей конкуренції і співпраці та досягти розуміння конкуренції. У конкурентній грі є п'ять основних елементів: гравці, додані вартості цінностей, правила гри, тактика (ходи гравців), масштаби (межі гри) [24, с. 116].

Розумне поєднання й використання компонентів цих наукових концепцій у методології стратегічного управління підприємством дасть змогу досягти бажаної стратегічної позиції на конкурентному ринку та певних довгострокових конкурентних переваг.

Сучасна наука управління пропонує широкий спектр методів управління, зокрема, заснованих на таких сучасних підходах як синергетичний та рефлексивний.

Синергетичний підхід до управління є альтернативою кібернетичному, який передбачає створення таких умов діяльності системи, за яких вона була б життєздатною. При цьому вважається, що розвиток – це процес, який характеризує незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи та є її універсальною властивістю. Розвиток економічної системи неможливий без відповідного потенціалу, зокрема ресурсного забезпечення та мотивації дій до розвитку.

Основним інструментом рефлексивного управління є формування «образів» тих елементів і підсистем, з якими необхідно здійснювати взаємодію.

У системі підприємництва це вимагає забезпечення побудови та підтримки трьох основних типів образів. Перший – це образ підприємства як типового представника множини підприємств у «свідомості» органів державного управління. Другий – ідеальний образ підприємства в його власній свідомості, орієнтир для розвитку. Третій образ – ідеальна з точки зору підприємництва влада, яка формується в колективній «свідомості» недержавних громадських організацій та доводиться до відома представників влади з метою наближення реального стану влади до ідеального [15, с. 17].

На вибір ключових стратегій управління підприємством впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища: цілі підприємства; масштаби підприємства; інвестиційна привабливість; стратегії конкурентів; існуючий потенціал підприємства; особливості галузі; витрати на виробництво та збут; можливості підприємства. Стратегічне управління нерозривно пов'язане зі зміною обставин і умов, що зумовлює застосування ситуаційного підходу.

У сучасних умовах господарювання можна виділити такі підходи до вироблення стратегій:

1. Контроль над витратами. Стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат у порівнянні із витратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над витратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.

2. Стратегія диференціації, її суть полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. У цьому випадку підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку [25, с. 152-154].

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації (визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому); виробництво (має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі); персонал (реалізує стратегію); організаційна культура та імідж організації (формує конкурентну позицію на ринку).

Умовами успіху реалізації стратегії вважаються: забезпечення відповідності стратегії середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність фірми до змін. Проблемами, пов'язаними з реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі фірми; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності [26, с. 188].

Слід визнати, що більшість вітчизняних аграрних підприємств лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто досконали на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (у тому числі, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що аграрне підприємство здійснює стратегічне управління. У свою чергу, формування існування стратегічного менеджменту не захищає повністю аграрне підприємство від невдач.

Наші дослідження свідчать, що основними причинами неефективної реалізації стратегій на аграрних підприємствах є:

- ригідність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень;
- недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;
- відсутність у колективі почуття відповідаль-

ності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;

- неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами;
- недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;
- недостатня ефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;
- висока диференціація продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламність продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;
- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих видів продукції, послуг.

Отже, результати досліджень свідчать про недоліки та труднощі в процесі розробки та реалізації стратегій, а також наявність резервів, використання яких сприятиме зростанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки. Тому нами пропонується концептуальна схема організації стратегічного управління

розвитком аграрного підприємства (рис. 1).

Організація управління розвитком підприємств в умовах сталості передбачає, на наш погляд, на макrorівні – реалізацію глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися і адаптуватися на подальших нижніх рівнях вертикалі управління – регіоні, підприємстві.

Стратегічні плани сталого розвитку аграрного сектору в країні реалізуються суб'єктами господарської діяльності, тому їх стратегічний вибір є визначальною компонентою ефективного розвитку всієї економіки.

Дослідження розробки стратегії розвитку з використанням класичної (спрощеної) схеми їх вибору та реалізації (рис. 2) дозволили виявити переваги стратегічного управління та проблеми, що перешкоджають його розвитку на вітчизняних аграрних підприємствах.

Дослідивши укрупнені етапи процесу розробки та реалізації стратегії розвитку, можна виявити ряд факторів, що стримують розвиток стратегічного управління в аграрних підприємствах. Такий аналіз доцільно здійснювати, враховуючи переваги, властиві стратегічному управлінню та підтвержені світовою практикою. Так, основними перевагами стратегічного управління для аграрних підприємств є те, що стратегія розвитку:

- дозволяє визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на очевидних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

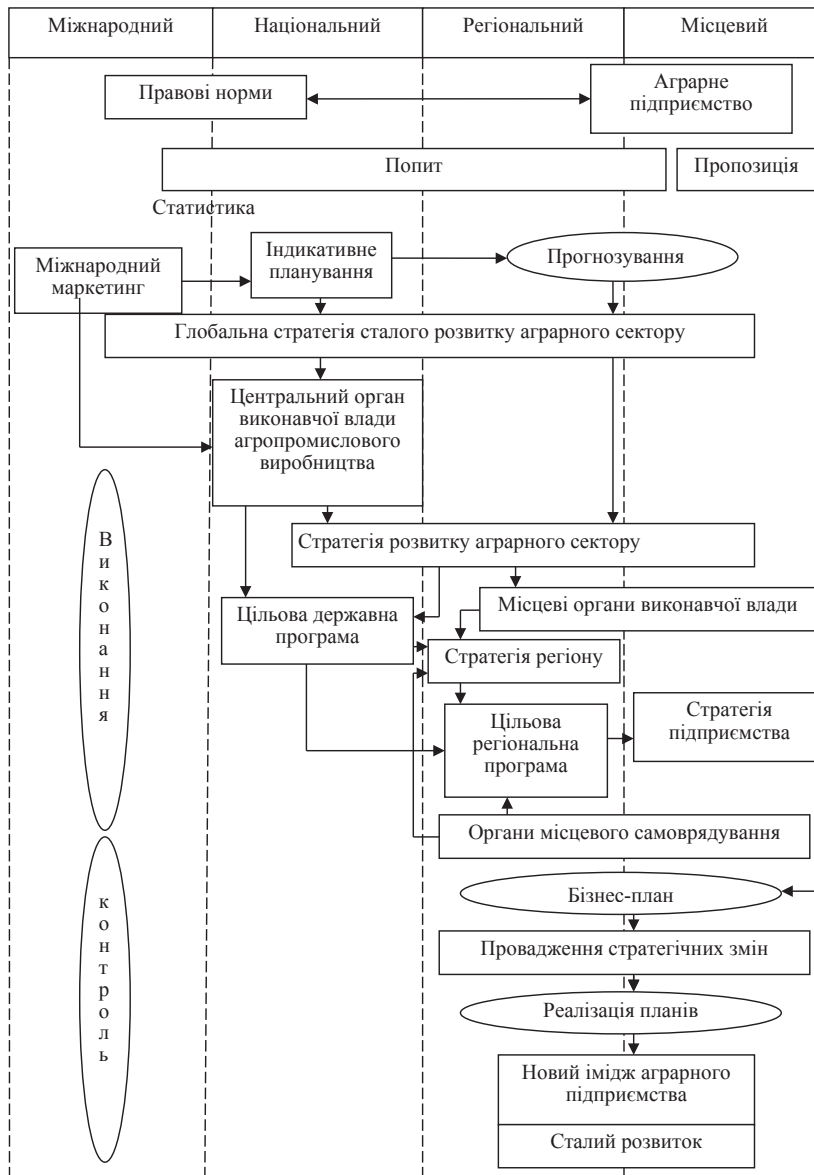


Рис. 1. Концептуальна схема організації стратегічного управління розвитком аграрного підприємства

Розроблено за дослідженнями автора

– дає змогу здійснювати оперативне і постійне уточнення в процесі господарської діяльності та змін при умові добре налагодженого зворотного зв'язку;

– є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;

– є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства і одним із способів досягнення синергії;

– є основою для формування і проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ліній систем управління;

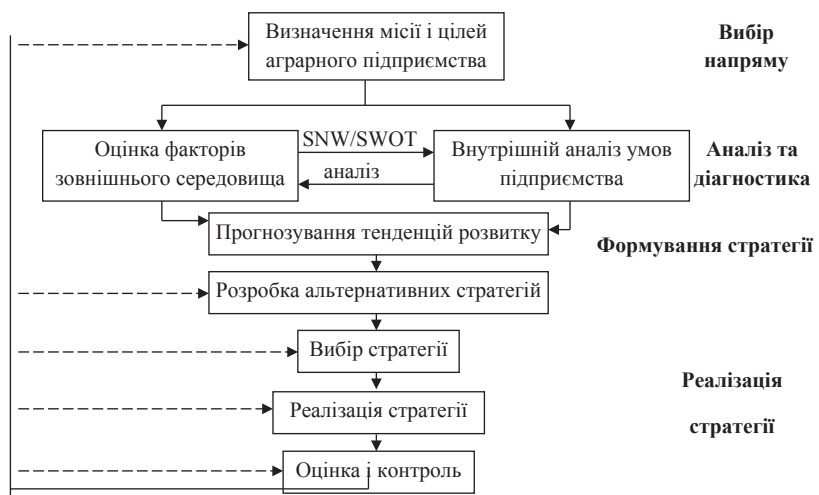
– є чинником стабілізації відносин в організації;

– дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль і облік дотримання стандарту підприємства, що визначає успішний його розвиток і результати діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Стратегічні рішення потребують певних знань. Для вибору ефективної стратегії розвитку організації або для формування власного стратегічного плану для аграрного підприємства, необхідно, щоб керівник, який буде приймати стратегічне рішення, володів технологією стратегічного управління, розумів принципи побудови стратегії, вмів аналізувати фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ організації та був здібний до стратегічного мислення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. – М.: Прогресс, 1978. – 289 с.
2. Мид Дж.Г. Избранное: Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социал. психологии; Сост. и переводчик В.Г. Николаев. Отв. ред. Д.В. Ефременко. – М., 2009. – 290 с. (Сер.: Теория и история социологии).
3. Блауг М. Ростоу, Уолт У. // 100 великих экономистов после Кейнса = Great Economists since Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. – СПб.: Экономикс, 2009. – С. 248-251. – 384 с.
4. Carroll G.R. Organizational Ecology // Annual Review of Sociology. – 1984. – № 10. – P. 71-93.
5. Hannan M.T. and Freeman J. Organizational Ecology. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989. – 241 p.
6. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М.: Финстатинформ, 2000. – 474 с.
7. Ерохина Е.А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход. / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 1999. – 160 с.
8. Колач С.М. Трансформування та ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами» / С.М. Колач. – Львів, 2009. – 20 с.
9. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы / Е.Д. Коршунова // Ме-



**Рис. 2. Основні стадії процесу розробки стратегії розвитку аграрного підприємства**

*Розроблено за дослідженнями автора*

- неджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 34-39.
10. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.В. Черных. – Белгород, 2006. – 20 с.
  11. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: Монография / Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2002. – 184 с.
  12. Ивлев В. Balanced ScoreCard – альтернативные модели [Електронний ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – Режим доступу: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc878.html>.
  13. Pareto V. Traiffi de sociologie gimurale // Pareto V. Oeuvres complintes. Geimve, 1968. – Т. XII. – 639 p.
  14. Микроэкономика. [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — СПб.: Институт «Экономическая школа», 2002-2003. Режим доступа: <http://micro.economicus.ru/>.
  15. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Кашуба Я.М. // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 16-18.
  16. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
  17. Портер М.Е. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
  18. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 385 с.
  19. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
  20. Ліпєц Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.
  21. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). – 1994. – 456 p.
  22. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading (Mass.), 1995. – 369 p.
  23. Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996. – 478 p.
  24. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Coopetition. – N.Y.: Doubleday, 1996. – 668 p.
  25. Осовська Г. В. Менеджмент організацій // Осовська Г. В., Осовський О.А.: Навч. Посібник. – К.: Кондор. – 2005. – 860 с.
  26. Семенов Г.А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра» (м. Запоріжжя) // Семенов Г.А., Богдан Ю.М. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 2. – С. 187-190.