

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 005.591.3

**О. І. Гарафонова**, к.е.н., доцент**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ПРИНЦИПИ ТА ПІДХОДИ  
ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ**

*У статті розглянуто особливості стратегічного управління, основні підходи щодо визначення стратегій та класифікації стратегій розвитку.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегії, стратегії розвитку, принципи стратегічного управління.

**О. И. Гарафонова**, к.э.н., доцент**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ  
К КЛАССИФИКАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**

*В статье рассмотрены особенности стратегического управления, основные подходы к определению стратегий и классификации стратегий развития.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегии, стратегии развития, принципы стратегического управления.

**О. I. Harafonova**, candidate of economic sciences,  
associate professor**STRATEGIC MANAGEMENT: PRINCIPLES AND APPROACHES  
TO CLASSIFICATION OF DEVELOPMENT STRATEGY**

*The features of strategic management, the main approaches to the definition of strategies and classifications of the strategy development were examined in the article.*

**Keywords:** strategic management, strategies, development strategies, principles of strategic management.

**Актуальність теми дослідження.** Нестабільне економічне становище в Україні викликає у підприємств необхідність постійного вдосконалення та розвитку діяльності для забезпечення довгострокового функціонування компанії. Стратегічне управління дозволяє підготуватися до майбутніх змін з урахуванням внутрішнього потенціалу компанії та зовнішніх можливостей середовища. Розробка стратегії передбачає пошук найліпших шляхів досягнення поставлених цілей, використовуючи можливості зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, та її втілення у системі довгострокових планів організації. Стратегії розвитку спрямовані на якісну зміну параметрів діяльності організації та формування конкурентних переваг.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємці мають усвідомити необхідність зіставлення тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища при досягненні поставлених цілей. Концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, інте-

---



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---



---

грального та ситуаційного підходів для розробки системи коротко- та довгострокових планів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Інновація як економічна категорія є об'єктом впливу з боку господарського механізму. Останній впливає як на процеси створення, реалізації та просування інновацій, так і на економічні відносини, що виникають між продуцентами, продавцями і покупцями інновацій. Місцем виникнення цих відносин є ринок.

Цю тему досліджували такі вчені, як Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Кравченко Т. А., Віханський О. С., Наумова А. І., Шершньова З. Є., Бай С. І., Ігнат'єва І. А. тощо. Але проблема визначення стратегій розвитку малого підприємства при цьому залишається відкритою.

**Виклад основного матеріалу.** Вперше концепцію стратегічного управління було викладено І. Ансоффом. У цій концепції значну увагу приділено неперервним, ітеративним процесам розробки та реалізації стратегії з кореляцією на динамізм зовнішнього середовища.

Поняття стратегічного управління не має єдиновірного визначення, тому для врахування багатогранності терміну нами запропоновано огляд визначень даного поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»**

Визначення поняття	Автор
Стратегічне управління - процес визначення і установлення зв'язку організації з її середовищем, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, і який дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам	Шершньова З. Є.
Стратегічне управління - це управління, яке спирається на людський потенціал фірми і орієнтує діяльність організації на максимальне задоволення запитів споживачів шляхом проведення своєчасних змін в організації, отримання конкурентних переваг і забезпечення адекватної реакції фірми на зміни зовнішнього середовища	Віханський О. С. Наумов А. Н.
Стратегічне управління - це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією	Довгань Л. Є. Каракай Ю. В. Артеменко Л. П.
Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей	Томпсон А. А. Стрікленд А. Дж.
Стратегічне управління – процес, спрямований на створення конкурентних переваг фірми та забезпечення ефективною стратегічною позицією, які забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах, що змінюються	Міщенко А. П.

*Джерело:* [1-5]

З таблиці 1 можна зробити висновок, що подані визначення містять у собі подібні **положення**, їх можна назвати базовими для поняття «стратегічне управління», а саме:

- підприємство розглядається як відкрита система, що свідчить про необхідність врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- передбачає розробку системи ієрархічно взаємопов'язаних цілей, які, за умови їх реалізації, мають забезпечити ефективну діяльність компанії в довгостроковій перспективі;
- передбачає прогнозування та планування діяльності компанії як цільної системи, з урахуванням місця та ролі основних та обслуговуючих підрозділів;
- спрямованість насамперед на забезпечення довгострокової життєздатності компанії.

Ці положення знаходять відображення у **принципах стратегічного управління:**

- **принцип перспективності**, тобто зорієнтованості на довгострокову перспективу. Варто забезпечити ефективне стратегічне планування та прогнозування, оскільки стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами;
- **принцип пріоритетності** - керівництво компанії повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам;
- **принцип реалізації** полягає в тому, що поставлені цілі та орієнтири відповідають наявним у компанії ресурсам (матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо) та зовнішньому середовищу;
- **принцип поетапності та циклічності** пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньо- і короткострокових ініціатив.
- **принцип комплексності** полягає у всеохоплюючому аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Для розроблення ефективної стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів, причому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності.

Поряд з перерахованими принципами автори також виділяють принципи: гнучкості, результативності, ефективності, організації стратегічного обліку та контролю, пріоритетності людського фактора, теоретико-методологічної обґрунтованості форм і методів стратегічного управління тощо [1, 3].

Отже з поданого вище, можна зробити висновок, що **стратегічне управління** – це безперервний процес управління організацію, направлений на збереження життєздатності компанії та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії. Менеджмент має постійно слідкувати за ходом реалізації стратегії, займатись коригуванням в ході її впровадження.

В економічній літературі пропонується безліч стратегій для різних типів підприємств для поліпшення стану та забезпечення довгострокового функціонування компанії, тому в наступному пункті наведено класифікацію стратегій організації.

В економічній літературі під поточною стратегією підприємства часто мається на увазі система взаємопов'язаних стратегій різного типу, встановлена на певний проміжок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства. Така система отримала назву **стратегічного набору**. Процес побудови стратегічного набору - це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Прийнято класифікувати стратегії відповідно до рівня, на якому вони розробляються та реалізуються, ці рівні наведено на рис. 1.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---



Рис. 1. Складові стратегічного набору

**Загальні стратегії організації** (типові, базові, еталонні) - основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку її у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для досягнення стратегічних цілей [1].

Шершньова З. Є. пропонує наступну класифікацію загальних стратегій [1]:

1) стратегії зростання за рахунок:

- експансії (створення або захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);

- диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної);

- вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- глобалізації діяльності;

2) стратегії підтримки або стабілізації за рахунок:

- захисту наявної частки ринку;

- підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;

- модифікації базової продукції;

3) стратегії реструктуризації за рахунок:

- скорочення витрат та відсікання зайвого;

- коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки діяльності);

- освоєння нових видів продукції та ринків;

4) стратегії скорочення діяльності:

- скорочення частки ринку;

- «організований відступ» (поступове закриття напрямку);

- «збирання врожаю»;

5) ліквідація:

- санація (розпродаж);

- процедура банкрутства;

- консервація потужностей та закриття;

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

б) комбінація вищезгаданих стратегій (для диверсифікованих фірм).

Існує думка про тотожність понять «стратегія підприємства» та «стратегія розвитку». Наприклад, Б. Г. Шелегеда та Н. В. Касьянова визначають, що стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в такі групи:

- 1) стратегії зростання;
- 2) стратегії стабільності;
- 3) стратегії скорочення.

Тобто зазначені автори наводять різновиди загальної стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку [6].

Однак відповідно до Великої економічної енциклопедії стратегія розвитку має передбачати розробку заходів по якісній зміні параметрів підприємства та розвитку його конкурентоспроможності.

Тому стратегія розвитку є типом загальної стратегії, що стосується саме якісних перетворень і діяльності організації. Найбільш поширені стратегії розвитку наведено на рис. 2. Детально розглянемо кожну з даних стратегій розвитку.

**Стратегія проникнення** (або глибокого проникнення на ринок, експансії, інтенсивного росту) передбачає нарощення обсягів продажу шляхом інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів фірми.

Варіантами реалізації стратегії проникнення є наступні [7]:

- **стратегія захоплення ринку** - підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на традиційних ринках, характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як активізації рекламної діяльності, стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування тощо;

- **стратегія розвитку ринку** - знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми, характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту;

- **стратегія розвитку товару** - пропозиція поліпшеного чи модифікованого товару на існуючому ринку, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво поліпшених товарів.

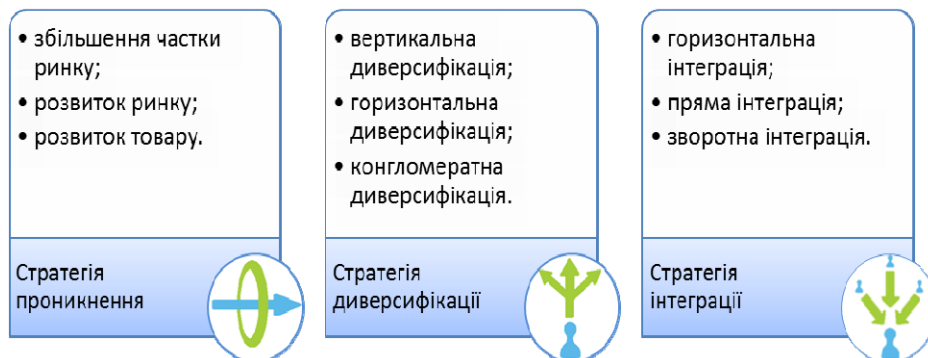


Рис. 2. Види стратегій розвитку підприємства

Типові ситуації для вибору стратегії проникнення на ринок наведено в таблиці 2.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

Таблиця 2

**Типові ситуації для вибору стратегії проникнення на ринок**

Тип стратегії проникнення	Типові ситуації для застосування стратегії
Захоплення ринку	Існуючі ринки ненасичені продуктом організації
	Норма споживання продукту організації у традиційних клієнтів може суттєво збільшитися
	Збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
Розвиток ринку	Поява нових недорогих і надійних каналів збуту
	Процвітання організації в своєму бізнесі
	Існування нових неопрацьованих і ненасичених ринків
Розвиток продукту	Організація конкурує в галузі, для якої характерні швидкі технологічні зміни
	Основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за вигідними цінами
	Організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями

Джерело: [8, С.163]

**Стратегія диверсифікації** передбачає вихід підприємства на нові для нього сфери бізнесу, тобто розширення або зміну асортименту товарів чи послуг. В разі скорочення ринку, на якому діє підприємство, диверсифікація є вимушеним заходом для збереження життєздатності компанії. Основними типами стратегії диверсифікації є [7]:

- вертикальна (центрована, концентрична) диверсифікація - підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми;
- конгломератна диверсифікація - вихід на нові види бізнесу, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів;
- горизонтальна диверсифікація – освоєння випуску нових непрофільних продуктів, призначених для збуту традиційному споживачу.

Типові ситуації для вибору стратегії диверсифікації наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

**Типові ситуації для вибору стратегії диверсифікації**

Тип стратегії диверсифікації	Типові ситуації для застосування стратегії
Вертикальна диверсифікація	Нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за достатньо високими цінами
	Традиційні продукти знаходяться на стадії спаду за їх життєвим циклом
	Організація має у розпорядженні сильну управлінську команду
Конгломератна диверсифікація	В разі щорічного зниження обсягів реалізації та прибутку в базовій галузі
	Існуючі ринки продукту характеризуються високою насиченістю
Горизонтальна диверсифікація	В ситуації, коли додавання нових і одночасно непрофільних продуктів може суттєво покращити реалізацію традиційних продуктів
	Організація функціонує на ринку з високим рівнем конкурентної боротьби чи в сфері бізнесу, що не розвивається
	Традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів

Джерело: [8, С.163]

---



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---



---

**Стратегія інтеграції** передбачає збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими компаніями. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій [7]:

- пряма інтеграція – об'єднання виробника з торгівельним посередником;
- зворотна інтеграція – передбачає об'єднання підприємства з постачальниками;
- горизонтальна інтеграція передбачає розширення масштабів діяльності компанії за рахунок об'єднання зусиль з конкурентним підприємством.

Інтеграція може передбачати купівлю іншого підприємства, отримання контролю над ним або об'єднання зусиль. Типові ситуації для застосування стратегії інтеграції наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

**Типові ситуації для вибору стратегії інтеграції**

Тип стратегії інтеграції	Типова ситуація для вибору стратегії
Пряма інтеграція	Обмеженість можливостей збуту в плані створення для компанії стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
	При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
	Висока цінність стабільності виробництва (через власну систему збуту легше прогнозувати потреби ринку)
Зворотна інтеграція	Постачальники організації мають завищені ціни, безкомпромісні або ненадійні
	При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
	В разі існуванні потреби у швидких поставках сировини та матеріалів
Горизонтальна інтеграція	При існуванні можливості стати монополістом в певному регіоні
	В ситуації, коли при збільшенні масштабів виробництва компанія отримує стратегічні переваги
	Конкуренти роблять помилки із-за недостатності досвіду управління чи відсутності особливих ресурсів, які має організація

*Джерело:* [8, С.162]

До інтеграційних стратегій також можна віднести стратегію створення спільного підприємства на тимчасовій основі для реалізації певного проекту. Компанії можуть звернутися до даної стратегії для об'єднання інтелектуального, інформаційного та матеріального потенціалу для проведення НДДКР.

Також виділяють комбіновану, ар'єргардну (з енерго- та теплопостачальниками), діагональну (об'єднання з безпосередньо непов'язаними з компанією фірмами).

Окрім стратегій розвитку, найчастіше виділяють такі загальні стратегії:

- **стратегії реструктуризації** передбачають зміну структури управління організацією, форми власності, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів (може використовуватись під час санації). Відповідно до ситуації цю стратегію можна віднести до стратегії диверсифікації, проникнення або скорочення;

- **стратегії скорочення** – реалізація заходів, пов'язаних з розпродажем наявних товарів, зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму чи звільненням персоналу, припиненням виробництва

### УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

неприбуткових товарів, припиненням діяльності підрозділів або бізнес-напрямоків. Дані стратегії, як правило, застосовуються в разі кризової ситуації на підприємстві. Підвидом стратегії скорочення є стратегія ліквідації;

- **стратегії стабілізації та виживання** - мають суто захисний характер і передбачають в першу чергу вирівнювання обсягу продажу, прибутку та інших найбільш важливих показників ефективності діяльності підприємства. Використовуються при спадаючому ринку та недостатності ресурсів для забезпечення розвитку компанії більш рішучими методами.

Як правило, перелічені стратегії є вимушеними діями компанії в кризовій ситуації.

Відповідно до рис. 1 наступними за рівнем є загальні конкурентні стратегії. Загальні конкурентні стратегії розробляються для кожного бізнес-напрямку. Якщо компанія займається одним видом бізнесу, то загальна стратегія та загальна конкурентна стратегія співпадають.



Рис. 3. Матриця конкурентних стратегій М. Портера, [52, С.259]

М. Портер виділив основні конкурентні стратегії (рис. 3) [1, с.258]:

- **стратегія мінімізації витрат** - полягає в орієнтації на отримання лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції;

- **стратегія диференціації** - полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів;

- **стратегія фокусування** - спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок, передбачає фокусування на основі зниження витрат або на основі диференціації продукції.

Також до перелічених стратегій деякі автори додають стратегію оптимальних витрат. Дана стратегія орієнтована на створення продукту з низькими витратами та відмінними характеристиками. Тобто така стратегія комбінує переваги стратегії диференціації та зниження витрат [8, с.174].

Наступними за рівнем є функціональні, товарно-продуктові та ресурсні стратегії.

**Функціональні стратегії.** Дані стратегії стосуються окремих підрозділів компанії, відповідальність за розробку таких стратегій в основному несуть керівники відповідних підрозділів.



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

Види функціональних стратегій наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

**Основні види функціональних стратегій**

Функціональна стратегія	Сутність
Виробнича стратегія	Являє собою довгострокову програму конкретних дій по створенню продукту організації, націлена на використання та розвиток виробничих потужностей для отримання стратегічних переваг. Стосується обсягів виробництва, процесів стандартизації та сертифікації, рівня оновлення основних фондів та продукції, автоматизації виробництва
Стратегія управління персоналом	Являє собою довгострокову програму щодо формування та розвитку потенціалу персоналу для отримання стратегічних переваг. Стосується процесів підбору персоналу, оплати праці, соціальних заходів, формування команди, навчання та розвитку персоналу, лідерства, ротації кадрів
Фінансова стратегія	Являє собою довгострокову програму конкретних дій по використанню власних та залучених фінансових ресурсів для досягнення стратегічних переваг. Стосується інвестиційних процесів, бюджетування, обліку, діяльності на фондових ринках, лізингу, венчурному капіталу, кредитування, злиття та поглинання
Маркетингова стратегія	Являє собою довгострокову програму конкретних дій по просуванню продукції або послуг на ринку для формування стратегічних переваг. Стосується процесів розробки продукції, асортименту, цінової політики, аналізу ринку, формування каналів збуту, рекламної компанії, позиціонування на ринку
Стратегія НДДКР	Являє собою довгострокову програму конкретних дій по використанню наукового потенціалу компанії для отримання стратегічних переваг. Стосується науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, патентів, ліцензій.

*Джерело:* [8, с.179-185]

Ефективність реалізації зазначених в таблиці 5 стратегій залежить не лише від ефективності розробки та впровадження кожної з них окремо, а й від взаємодоповнюваності функціональних стратегій між собою.

Зазначені стратегії змінюються в залежності від конкретного підприємства. Так, для корпорації можуть розроблятися окремі стратегії для відділу маркетингу та відділу збуту, а для малого підприємства в основному не розробляється стратегія НДДКР.

**Продуктово-товарні стратегії.** В ході розробки даної стратегії приймаються стратегічні рішення щодо номенклатури, асортименту, якості та обсягу виробництва продуктів та методи реалізації продуктів на відповідних ринках.

**Ресурсні стратегії.** Дані стратегії передбачають довгострокове планування потоками різних видів ресурсів, а саме: фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, інформаційних тощо.

Варто зазначити, що продуктово-товарні та ресурсні стратегії є похідними, оскільки вони реалізуються у межах функціональних стратегій. Так, наприклад, стратегія фінансових ресурсів є частиною функціональної стратегії фінансів, а товарно-продуктові стратегії стосуються в основному маркетингової і виробничої стратегій.

Деякі автори виокремлюють операційні стратегії, які стосуються структурних одиниць у межах функціональних підрозділів, таких як завод, цех, регіональне представництво, служба. Операційні стратегії визначають, як управляти організаційними ланками та як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних задач (закупка матеріалів, управління запасами, ремонт,

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

транспортуювання). Розробка таких стратегій характерна для компаній з розгалуженою організаційною структурою [8, с.185].

**Висновки.** Ефективність реалізації стратегій усіх рівнів більшою мірою залежить від ефективності їх розробки. При розробці стратегії існує значна кількість ризиків, пов'язаних з невиправданістю прогнозованих показників (обсягів продажу, інфляції, змін параметрів попиту тощо).

Однак окрім ризиків, пов'язаних з нестабільністю зовнішніх факторів, існують проблеми з необ'єктивним плануванням, наприклад, неефективна оцінка власних фінансових ресурсів або управлінського потенціалу, неврахування обмеженості виробничих потужностей чи дистрибуторської мережі.

**Література**

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [4-е изд., перераб. и доп.]. - М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.
4. Антикризисное управление: модульная программа для менеджеров в 17-ти модулях. Модуль 11 / [В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев и др.]. - М. : Инфра-М, 2000.
5. Буряк Л. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. / Л. Д. Буряк. - К. : КНЕУ, 2007. - 432 с.
6. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
7. Види стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://otherreferats.allbest.ru/management/00176840\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/management/00176840_0.html)
8. Мищенко А. П. Стратегическое управление: учебное пособие / А. П. Мищенко. – Днепропетровск : Издательство ДУЭП, 2003. – 261 с.

Надійшла 27.06.2013