

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

Проведено морфологічний аналіз поняття «розвиток» та запропоновано власне бачення поняття «розвиток підприємства». Проведено узагальнення існуючих підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства. Запропоновано авторський підхід до класифікації комплексних стратегій промислового підприємства, який передбачає їх розподіл на стратегії розвитку (революційні, прогресивні, формуючі, подальшого розвитку та підтримки), зростання та скорочення за комбінацією критеріїв, яка включає: товар, ринок, структуру, виробництво, і технологію.

Ключові слова: розвиток, стратегія розвитку, товар, ринок, структура, виробництво, технологія, класифікація стратегій розвитку.

A. BALANOVYCH

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

SCIENTIFIC-THEORETICAL ESSENCE OF ENTERPRISE DEVELOPMENT AND CLASSIFICATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES

The morphological analysis of the concept of "development" was made and the own vision of the concept "enterprise development" was proposed. A generalization of existing approaches to the classification of enterprise development strategies has been carried out. The author's approach to the classification of integrated industrial enterprise strategies is proposed, which involves their division into development strategies (revolutionary, progressive, forming, further development and support), growth and reduction by a combination of criteria, which includes: product, market, structure, production, and technology.

Keywords: development, development strategy, product, market, structure, production, technology, classification of development strategies.

Вступ. Сучасні умови господарської діяльності вітчизняних підприємств характеризуються посиленням ринкової конкуренції, що, в свою чергу, визначає об'єктивну необхідність зміни традиційних методів управління підприємством. Оптимальним процесом, який спрямований на виживання й стабільне функціонування підприємства у подібних умовах, є розвиток. У зв'язку з цим розвиток є важливою умовою ефективності життєдіяльності

вітчизняних підприємств в конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та вибору стратегії розвитку підприємств зроблено вітчизняними і зарубіжними науковцями, серед яких І. Ансофф, К. Боумен, О. Виханський, В. Гончаров, С. Ілляшенко, М. Кизим, Г. Клейнер, Ф. Котлер, Т. Лепейко, І. Максименко, П. Нівен, Д. Нортон, В. Оберемчук, В. Пономаренко, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Тридід, А. Турило, Р. Фатхутдинов, О. Ястремська та ін.

Однак при всьому різноманітті досліджень в даній області недостатньо вивченими залишаються багато теоретико-методичних аспектів розвитку промислових підприємств, які необхідні для зміцнення виробничого потенціалу та ефективності функціонування суб'єктів промислового бізнесу.

Тому метою статті є визначення поняття «розвиток» та уточнення класифікації стратегій розвитку підприємства.

Результати. При вивченні закономірностей і чинників, які визначають ефективний розвиток підприємства, є розуміння суті самого поняття «розвиток». Варто відмітити, що в цілому в літературі не існує єдиного визначення поняття «розвиток», кожен автор привносить своє власне бачення даної категорії. Як бачимо серед визначень є досить багато спільних понять. Для узагальнення наданих дефініцій надаймо результати морфологічного аналізу. Виходячи із вищеприведених визначень в рамках структури було виокремлено такі складові: сутність, зміст, мета, умова (основу), властивість. В табл. 1. надано результати за змістом та сутністю. Як бачимо найчастіше розвиток пояснюють через зміни: системи, організації системи, характеристик, складу зв'язків, способу виробництва, стану об'єкта, структури. Ці зміни дослідники визначають як закономірні, кількісні та структурні, необоротні, спрямовані, закономірні та кількісно-якісні. Поряд із змінами мова йде про трансформації, які фактично розглядаються як синонім змін. Розвиток найчастіше визначають як процес в рамках відповідної системи. Таким чином, за сутністю досліджуваного поняття можна стверджувати, що розвиток – це процес в межах системи, який відбувається шляхом зміни одного стану системи, який характеризується відповідними значеннями параметрів, на інший, з вищими кількісними значеннями параметрів та новими параметрами, що забезпечує його

інший рівень якості. Новий стан системи також характеризується іншим структурним складом та сукупністю оновлених зв'язків між елементами системи.

Таблиця 1

Морфологічний аналіз поняття «розвиток» за сутністю

Еле- мент	Визначення
Сутність	<p>процес, в якому збільшуються можливості й прагнення системи задовольняти власні вимоги, особлива форма руху, образ згортка, який розгортається, або клубок, діалектична взаємодія, доповнення та протидія, діалектичний характер подолання системних протиріч, складний причинно-наслідковий зв'язок між кількісними та структурними змінами, що спричиняють якісні трансформації, структурні трансформації, дія діалектичного закону переходу кількісних і структурних змін в якісні, трансформація відкритих систем, змінності систем та їхньої здібності до адаптації, розширення, заміни складових, накопичення інформації, рух, зв'язок явищ, процес закономірних змін, зворотну спрямованість об'єктів матеріального і духовного виробництва, перехід економічної системи від одного стаціонарного стану до іншого на якісно іншому рівні, незворотні зміни, необоротна, спрямована, закономірна зміна системи, реалізація нових цілей, суперечності системи, унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі; синергетичний ефект від безповоротності, спрямованості та закономірності, якісна зміна складу зв'язків і функціонування системи, сукупність змін, процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик, якісна і спрямована зміна структури, характеру бізнес-процесів підприємства, сукупність змін, система планових внутрішніх організаційних заходів, процес досягнення приватних і групових інтересів, трансформаційні, інноваційні процеси, зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація та приватизація підприємств, комплекс особливостей і умов функціонування продуктивних сил і виробничих відносин, незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва, процес зміни стану об'єкта поліпшенням його характеристик та якісного, кількісного нарощення параметрів, зміна організації системи</p>

Продовження аналізу за змістом, метою, умовою та властивістю надано у табл. 2. Як бачимо з подальшого аналізу зміст розвитку також часто дослідниками розкривається через зміни. Але в змісті дододється механізм переходу між зазначеними станами, і виокремлюється суб'єкти та об'єкти

управління. Важливою рисою розвитку є боротьба протилежностей, діалектична взаємодія, доповнення та протиборство, діалектичний характер подолання системних протиріч. В цих атрибутах розвитку прослідковується сутність змін – як реакції на зовнішній вплив або внутрішню самоорганізацію, що фактично викликає суперечності між поточним станом та бажаним, що і викликає необхідність реалізації заходів із переходу в новий стан – розвитку. Цілком зрозуміло, що при знаходженні у «зоні комфорту» жодна система не буде змінюватися і розвиватися, якщо відсутні відповідні стимули до цього.

Таблиця 2

Морфологічний аналіз поняття «розвиток» за змістом, метою, умовою та властивістю

Елемент	Визначення
Зміст	синтетичне поєднання низки складних філософських категорій, таких як кількість, якість, структура, рівновага, тенденції до упорядкування та зростання невизначеності і хаосу, стан системи та механізму переходу між станами системи, стимулювання активності складових системи та прагнення динамічної рівноваги, послідовність етапів прийняття і періодів реалізації рішень в ході розвитку систем, які самоорганізуються, та об'єктів управління в адаптивних системах, необхідність орієнтації на врахування передісторії, а також впливу сучасних тенденцій змін, в боротьбі протилежностей здійснюється зміна організації, відбуваються процеси диференціації та інтеграції, з'являються нові якості та відповідна зміна структури, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого, характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування, шляхом формування нової дисипативної структури і переведенням його в новий аттрактор (напря) функціонування
Мета	збереження цілісності та єдності системи, а також досягнення відповідно свідомо поставлених цілей, оптимальна самореалізація як для цілого, так і для складових, новий якісний стан об'єкта, у тому числі перетворення його складу і структури, виживання, збереження в реальних умовах оточення, появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища, підвищується ефективність функціонування та стійкість до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища, ефективніше функціонування, появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища, оптимізація функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення, процес розширеного і пролонгованого відтворення і збереження природного середовища

Умова, основа	зовнішнє середовище та його вплив на системну динаміку, на основі нових способів комбінації ефективного використання наявних обмежених ресурсів для виробництва капітальних та некапітальних благ, реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації, процес адаптації до навколишнього середовища, ефективне управління наявними ресурсами, ефективне використання підприємством ресурсів, абсолютний приріст ефекту супроводжується абсолютним зниженням витрат на ресурси або, іншими словами, підвищення ефекту одночасно зі зниженням рівня витрат на ресурси, техніко-економічне поєднання речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин
Властивість	змінах типу структурної організації власне системи, що визначається перетворенням її цілей, середовища, конструкції, моделей управління і т.і., а також зв'язків між даними параметрами, мінливість

Щодо мети, то тут спостерігається високий рівень диференціації: за мету вважається новий стан системи, коли розвиток визначається лише як процес переходу від одного стану до іншого, що було зазначено вище; системні цілі та самореалізація; оптимізація функціонування.

Особливої уваги заслуговують дві цілі, які розділяються багатьма вченими: перша – підвищення ефективності діяльності системи, друга – забезпечення адаптації до зовнішнього середовища шляхом виникнення спроможності чинити опір руйнівним силам.

Щодо умов та основ розвитку, то тут найчастіше дослідники згадують наявні обмежені ресурси та резерви, які мають забезпечувати функціонування системи. Також виділено умову підвищення ефективності як цілі розвитку: зниження витрат або збільшення ефекту, або ці процеси одночасно. Основними властивостями розвитку є ті самі перетворення (цілей, середовища, конструкції, моделей управління), які виникають при здійсненні змін, що і обумовлюють нові зв'язки між новими елементами та параметрами в процесі розвитку.

Таким чином, на основі проведеного аналізу було отримано уточнене визначення поняття «розвиток».

По-перше, це перехід – тобто процес – із одного стану підприємства як соціально-економічної системи до іншого з якісно іншим набором властивостей і функцій та вищими кількісними значеннями параметрів. Параметри

стосуються таких підсистем як: техніка і технологія, кадри, фінанси, комунікації, структура тощо.

По-друге, розвиток забезпечується більш ефективним використанням наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів, що виступає як основа даного процесу з одного боку, та як мета – з іншого.

По-третє, ми дотримуємося точки зору, що зміни можуть бути різного вектору: позитивні та негативні, а розвиток як специфічний тип змін (трансформацій) є виключно позитивним, що відповідає сучасній парадигмі розвитку суспільства, де соціально-економічні формації переходять на вищій рівень, не повертаючись назад. Зараз неможливо уявити, що виробництво борошна повернеться до вітряків або мануфактурного виробництва.

По-четверте, джерелом розвитку виступають системні протиріччя внутрішнього та зовнішнього характеру, які в діалектичній взаємодії обумовлюють необхідність зазначених змін. Частіше ці суперечності виникають як вплив зовнішнього середовища, що в результаті здійснення розвитку забезпечує досягнення однієї із його цілей – посилення стійкості підприємства до негативного впливу цього середовища.

По-п'яте, питання управління дослідниками розглядається досить обмежено, хоча фактично воно є принциповим. Підприємство є об'єктом управління, і завданням керуючої системи є безумовно забезпечення здійснення процесу розвитку. Тому набуття системи вищого рівня (більш досконалого стану) в процесі розвитку автоматично призводить до підвищення рівня її складності (роботизація підприємств, впровадження штучного інтелекту тощо). Як відомо за законом У. Р. Ешбі «необхідної різноманітності» для підвищення якості управління, тобто зменшення різноманітності об'єкту, необхідно збільшувати різноманітність керуючих впливів від суб'єкта. При виникненні нових можливих станів об'єкта (підприємства) суб'єкт вже повинен володіти набором нових методів, які можуть бути розроблені лише при володінні методологією. Таким чином, управління розвитком має особливі риси: для забезпечення набуття нового стану підприємством першим повинно набувати нового стану керівництво в разі керованого процесу. При виникненні некерованого процесу (переходу підприємства в неочікуваний атрактор) керівництво повинно генерувати нові управлінські рішення, здатні впливати на об'єкт управління. Таким чином, при переході в новий стан в процесі розвитку

керуюча система повинна набувати рівня вищої складності ніж керована – підприємство.

По-шосте, розвиток підприємства є циклічним та висхідно-спіральною процесом, який відрізняється від лінійного тим, що всі набуті результати за попередні періоди можуть бути використані із відповідним розширенням та ускладненням для забезпечення розвитку.

Для обґрунтування відповідної стратегії розвитку необхідно уточнити їх класифікацію. Узагальнена класифікація стратегій розвитку надана у табл. 3. Незважаючи на подібність підходів до класифікації, як бачимо, існує суттєва різниця між наданими видами та навіть групами. Так, більшість дослідників виокремлюють 3 групи стратегій розвитку: інтегровані, диверсифіковані та концентровані. Ряд авторів розглядають стратегії скорочення в рамках класифікації стратегій розвитку. Інтегроване зростання – це фактично зміна структури підприємства, що дає підстави виділити саме його як критерій класифікації. Окремі стратегії диверсифіковано зростання також включають введення чи невведення нового виробництва як частини матеріально-технічної бази, що також дозволяє ввести як критерій класифікації – виробництво. Щодо критеріїв: галузі та положення підприємства всередині галузі, то по-перше серед всіх наданих стратегій розвитку жодна група не базується на них, по-друге, ринок як критерій відображає різницю в стратегіях в залежності від дій підприємства, а дублювання не є доцільним.

Таблиця 3

Узагальнена класифікація стратегій розвитку

Типи стратегій розвитку	Автори
	Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. И. Рудика [1]
	Б. М. Мізюк [2, с. 69], М. Г. Безпарточний [3, с. 22]
	А. В. Дакус, Н. О. Сімченко [4]
	Талавіря О. М. [5, с. 335]
	О. І. Хоменко [6, с. 133]
	Ю. Калиніченко [7, с. 11–112] М. О. Боярська [8, с. 307]
	І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбо [9]
	О. Ю. Єрмаков, О. О. Лайко [10]
	Дж. Джонсон, К. Скоулз, Р. Уиттингтон [11]

Стратегії розвитку									
Концентроване зростання				+					
посилення позиції на споживчому ринку (розвиток товару)	+	+	+		+	+	+	+	+
розвитку споживчого ринку (розвиток ринку)		+	+		+	+	+	+	+
розвитку продукту (розвиток нового товару)	+	+	+		+	+	+	+	+
освоєння нового ринку							+		+
Інтегроване зростання	+			+					
зворотна вертикальна інтеграція		+	+		+	+	+		+
пряма вертикальна інтеграція (попередня)		+			+	+	+		+
стратегія глобалізації (зворотна і пряма вертикальна)							+		
горизонтальна інтеграція			+		+		+		+
Диверсифіковане зростання			+	+					
центрована диверсифікація		+			+	+	+		+
горизонтальна диверсифікація (технологічна)		+			+	+	+	+	
конгломеративна диверсифікація		+			+	+	+		+
однорідна							+		
Стратегії скорочення (виживання)									
ліквідація компанії					+	+	+		
«збір урожаю» (розвороту)					+	+	+		
скорочення частини компанії (відділення)					+	+	+	+	+
скорочення витрат (відновлення)					+	+		+	+
реструктуризація								+	
переорієнтація								+	

По-третє, аналіз галузі як відомо є завданням розробки конкурентних стратегій, які хоча і тісно взаємопов'язані зі стратегіями розвитку все ж становлять окрему груп; по-четверте, конкурентна позиція в галузі є скоріше критерієм вибору стратегій розвитку, ніж класифікацій, що підтверджується відомою матрицею Томпсона-Стріклєнда з 4-ма квадрантами, де розміщені вищерозглянуті типи стратегій в залежності від конкурентної позиції та зростання ринку.

Таким чином, нами пропонується ввести такі п'ять критеріїв класифікації стратегій розвитку: 1) продукт; 2) ринок; 3) структура; 4) виробництво; 5) технологія.

Недоліком цих типів стратегій є поєднання різного набору критеріїв. Так, стратегії концентрованого зростання передбачають комбінації критеріїв «ринок – продукт». При чому посилення позицій фактично відображає лише кількісне зростання, що не передбачає набуття нового рівня якості, що відображає розвиток. Інтегроване зростання передбачає різні форми зміни структури, що не включає можливість зміни інших параметрів: тобто вихід на нові ринки з новою продукцією тощо. Найбільш прогресивна стратегія – конгломератна диверсифікація, яка передбачає впровадження нових технологій на новому виробництві для нового продукту й нового ринку може бути реалізована поряд із зміною структури – окремим видом інтеграції.

Для вирішення цих недоліків розглянемо підхід до класифікації з позиції значення наданих критеріїв, які можуть бути: «1» – новий стан, «0» – старий стан, без змін. Комбінації критеріїв мають вигляд:

{Товар; Ринок; Структура; Виробництво; Технологія} = {«1» чи «0»; «1» чи «0»; «1» чи «0»; «1» чи «0»; «1» чи «0»}

В рамках розробленої класифікації зміна структури (різні види інтеграції) детально не розглядається – наголос робиться на набутті нею нового розширеного стану – об'єднання із іншими структурами. Також уточнимо щодо поняття «товар». Базою дослідження є машинобудівні підприємства, які мають свої особливості: їх продукція є достатньо наукоємною, що значно ускладнює швидко переорієнтацію. При чому потреби, які задовольняє ця продукція є визначеними. Отже, під новим товаром варто розуміти або принципово новий продукт або суттєво вдосконалений існуючий. Так як це машинобудування, то суттєва модифікація може вимагати навіть більших інвестицій, ніж початок виробництва нового (наприклад виробництво сільськогосподарського машинобудування – комбайни, сіялки тощо). Отже, окремі комбінації наданих критеріїв є недоцільними: наприклад {0; 0; 1; 1; 1} – існуючий товар на освоєному ринку при новій технології, новому виробництві та новій структурі. Адже, впровадження нової технології та/або нового виробництва автоматично призведе до виникнення нового товару. З врахуванням вищезазначеного,

комплексні стратегії промислового підприємства, які ґрунтуються на формуванні стратегічних цілей з використанням систематичного (комплексного) аналізу факторів, що впливають на вибір напрямку розвитку підприємства, набувають такого вигляду (табл. 4).

Звернемо увагу, що в даній класифікації принципово виділено стратегію зростання, яка не є стратегією розвитку, адже не дозволяє дістатися нового якісного рівня.

Таблиця 4

Класифікація комплексних стратегій промислового підприємства

Групи стратегій	Типи стратегій
Стратегії розвитку	
Революційні	<p>конгломератна диверсифікованість у взаємодії із зворотною вертикальною інтеграцією {1; 1; 1; 1; 1};</p> <p>конгломератна диверсифікованість у взаємодії із прямою вертикальною інтеграцією {1; 1; 1; 1; 1};</p> <p>конгломератна диверсифікованість у взаємодії із горизонтальною інтеграцією {1; 1; 1; 1; 1};</p>
Прогресивні	<p>новий продукт на новому виробництві із новою технологією на існуючому ринку при змінній структурі {1; 0; 1; 1; 1};</p> <p>конгломератна диверсифікованість {1; 1; 0; 1; 1};</p> <p>новий продукт на існуючому виробництві із новою технологією на новому ринку при змінній структурі {1; 1; 1; 0; 1};</p> <p>новий продукт на новому виробництві із існуючою технологією на новому ринку при змінній структурі {1; 1; 1; 1; 0}</p>
Формуючі	<p>новий продукт на освоєному ринку при існуючій структурі на новому виробництві з новою технологією {1; 0; 0; 1; 1};</p> <p>новий продукт з використанням нової технології із новою структурою на існуючому ринку та наявному виробництві {1; 0; 1; 0; 1};</p> <p>новий продукт на освоєному ринку при змінній структурі на новому виробництві з використанням нової технології {1; 0; 1; 1; 0};</p> <p>новий продукт на новому ринку на існуючому виробництві при існуючій структурі з використанням нової технології {1; 1; 0; 0; 1};</p> <p>новий продукт на новому ринку при змінній структурі на існуючому виробництві з використанням існуючої технології {1; 1; 1; 0; 0};</p> <p>новий продукт на новому ринку при існуючій структурі на новому виробництві з використанням існуючої технології {1; 1; 0; 1; 0};</p>

Групи стратегій	Типи стратегій
Подальшого розвитку	новий товар на новому ринку {1; 1; 0; 0; 0}; новий товар при зміні структури {1; 0; 1; 0; 0}; новий товар на новому виробництві {1; 0; 0; 1; 0}; новий товар на новій технології {1; 0; 0; 0; 1}; маркетинг нових ринків із існуючою продукцією у взаємодії з інтеграцією {0; 1; 1; 0; 0}
Підтримки	розвиток нового товару {1; 0; 0; 0; 0}; освоєння нового ринку {0; 1; 0; 0; 0}; зворотна вертикальна інтеграція {0; 0; 1; 0; 0}; пряма вертикальна інтеграція {0; 0; 1; 0; 0}; горизонтальна інтеграція {0; 0; 1; 0; 0};
Стратегія зростання	
стратегія розвитку основного товару {0; 0; 0; 0; 0}	
Стратегії скорочення	
ліквідація компанії; «збір урожаю» (розвороту); скорочення частини компанії (відділення); скорочення витрат (відновлення); реструктуризація	

Крім того окремо стратегії скорочення виділено як необхідна альтернатива для вибору для вітчизняних промислових підприємств (в т.ч. для машинобудування), адже для більшості з них стратегії розвитку є недосяжними через несприятливе середовище. Детальна класифікація стратегій скорочення не наведена через те, що це не є завданням дослідження та характерно переважно для антикризового менеджменту.

Висновки. Таким чином, на основі проведеного аналізу було надано власне бачення розвитку підприємства як економічного поняття як переходу з одного стану в інший, який здійснюється у формі змін. Новий стан характеризується новими параметрами та їх значеннями, що відрізняє розвиток від зростання, де передбачається лише кількісне збільшення значень параметрів, а не набуття системою нових. Розвиток передбачає більш ефективне використання ресурсів, що дозволяє визначати його лише як позитивний тип змін і не передбачає повернення назад. Потреба у розвитку є очевидною, але поштовхом для здійснення дій щодо зміни системи підприємства виступають протиріччя внутрішнього та зовнішнього характеру. Найважливішим аспектом розвитку є необхідність забезпечення належного

рівня складності системи, що управляє для забезпечення дії закону «необхідного різноманіття». Складність процесу розвитку обумовлюється нелінійністю залежності поточного стану від попереднього.

В результаті дослідження надана класифікація стратегій розвитку, яка поперше, дозволяє розділити стратегії на групи в залежності від рівня прогресивності нововведень, які відображають як ступінь ризикованості, так і успіху, по-друге, узагальнити всі існуючі стратегії розвитку за одним комплексним критерієм, по-третє, на відміну від попередніх, які більше мають дескриптивний характер, надана класифікація має комплексний характер та дає можливість визначити яким підприємствам варто обирати яку групу стратегій розвитку в залежності від результатів стратегічного аналізу, бо вибір в рамках однієї групи є альтернативою між подібними варіантами стратегій, а вибір між різними групами є принциповим, адже як ми можемо стверджувати, реалізація стратегій із різних груп можлива лише при відповідному рівні потенціалу, стані зовнішнього середовища в цілому та ринкових тенденцій зокрема.

Література

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : Изд. Дом "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
2. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Мізюк Б.М. – Львів: Магнолія, 2007. – 392 с.
3. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник соціально-економічних досліджень, 2015, Випуск 1 (56), С. 19–26.
4. Дакус А. В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення / А. В. Дакус, Н. О. Сімченко // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>
5. Талавиря О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О. М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету, 2016, Серія Економіка. Випуск 1(47), Т.2, С. 335–339.
6. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком, 2015, № 3 (181), С. 131–137.

7. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник, 2010, № 4 (29), С. 106–115.

8. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М. О. Боярська // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015, Випуск 5, С. 306–310.

9. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 2017, Т. 22. Вип. 2 (55), С. 99–103.

10. Єрмаков О. Ю. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств / О. Ю. Єрмаков, О. О. Лайко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес, 2014, Вип. 200(2), С. 107-114.

11. Johnson G. Exploring corporate strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. Eighth edition. – England: Edinburgh Gate, Pearson Education Limited. – 622 p.

References

1. Afanasev N. V. Upravlenie razvitiem predpriyatiya : monografiya / N. V. Afanasev, V. D. Rogozhin, V. I. Rudyika. – Harkov : Izd. Dom "INZhEK", 2003. – 184 s. [in Russian]

2. Mizyuk B. M. Strategichne upravlinnya / Mizyuk B.M. – L`viv: Magnoliya, 2007. – 392 s. [in Ukrainian]

3. Bezpartochny`j M. G. Obg`runtuvannya strategij rozvy`tku torgovel`ny`x pidpry`yemstv / M. G. Bezpartochny`j // Visny`k social`no-ekonomichny`x doslidzhen`, 2015, Vy`pusk 1 (56), S. 19–26. [in Ukrainian]

4. Dakus A. V. Ekonomichny`j rozvy`tok pidpry`yemstva: sutnist` ta vy`znachennya / A. V. Dakus, N. O. Simchenko // Elektronny`j resurs. – Rezhy`m dostupu: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf> [in Ukrainian]

5. Talavy`rya O. M. Aspekty` rozrobky` ekonomichnoyi strategiyi rozvy`tku pidpry`yemstv / O. M. Talavy`rya // Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo universy`tetu, 2016, Seriya Ekonomika. Vy`pusk 1(47), T.2, S. 335–339. [in Ukrainian]

6. Хоменко О. І. Vy`dy` strategij ta instrumentarij formuvannya strategiyi rozvy`tku pidpry`yemstva / О. І. Хоменко // Upravlinnya rozvy`tkom, 2015, № 3 (181), S. 131–137. [in Ukrainian]

7. Kaly`nichenko Yu. Strategichny`j rozvy`tok pidpry`yemstva: teorety`chni ta prakty`chni aspekty` / Yu. Kaly`nichenko // Galy`cz`ky`j ekonomichny`j visny`k, 2010, № 4 (29), S. 106–115. [in Ukrainian]
8. Boyars`ka M. O. Analiz strategiyi rozvy`tku pidpry`yemstva / M. O. Boyars`ka // My`kolayivs`ky`j nacional`ny`j univerty`tet imeni V. O. Suxomly`ns`kogo. Global`ni ta nacional`ni problemy` ekonomiky`, 2015, Vy`pusk 5, S. 306–310. [in Ukrainian]
9. Yepifanova I. Yu. Formuvannya strategiyi rozvy`tku pidpry`yemstva v suchasny`x umovax / I. Yu. Yepifanova, M. Yu. Dzyubko // Visny`k ONU imeni I. I. Mechny`kova, 2017, T. 22. Vy`p. 2 (55), S. 99–103. [in Ukrainian]
10. Yermakov O. Yu. Metodologiya formuvannya strategij rozvy`tku sil`s`kogospodars`ky`x pidpry`yemstv / O. Yu. Yermakov, O. O. Lajko // Naukovy`j visny`k Nacional`nogo univerty`tetu bioresursiv i pry`rodokory`stuvannya Ukrayiny`. Seriya : Ekonomika, agrarny`j menedzhment, biznes, 2014, Vy`p. 200(2), S. 107-114. [in Ukrainian]
11. Johnson G. Exploring corporate strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. Eighth edition. – England: Edinburgh Gate, Pearson Education Limited. – 622 p.