

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Петришин Н.Я., 2008

Розглянуто та проаналізовано інструментарій стратегічного планування. Розкрито сутність інструментів стратегічного планування. Визначено переваги та недоліки кожного із розглянутих інструментів. Проаналізовано як практичну, так і теоретичну роботу з представленими типовими моделями стратегічного менеджменту. Зроблено висновок про можливість застосування типових стратегічних моделей для стратегічного планування діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах функціонування.

It is considered and analysed the tool of the strategic planning. Essence of instruments of the strategic planning is exposed. Advantages and lacks of each of the considered instruments are certain. The analysis of both practical and theoretical work is conducted with the represented typical models of strategic management. A conclusion is done about possibility of application of typical strategic models for the strategic planning of activity of domestic machine-building enterprises in operating conditions.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Проблеми і перспективи розвитку машинобудування в Україні безпосередньо пов'язані зі стратегією економічного розвитку країни. Підвищення ефективності машинобудування має здійснюватися шляхом структурної перебудови галузі зі збільшенням наукомістких виробництв; створення сучасного технологічного оснащення для всіх галузей машинобудівного комплексу з метою зниження енерго-, ресурсо- та трудомісткості виробництва і підвищення конкурентоспроможності його продукції; орієнтації продукції на потреби внутрішнього ринку та можливості входження в світовий ринок; екологізації виробництва, що передбачає випуск ресурсощадних та природоохоронних видів техніки тощо.

На сучасному етапі переважна більшість машинобудівних підприємств перебуває у кризовому стані; вони характеризуються застарілими технологіями, низькою фінансовою дисципліною, неплатоспроможністю, неконкурентоспроможністю продукції, стагнаційними процесами. Як свідчать численні дослідження, кризовий стан вітчизняних машинобудівних підприємств, окрім об'єктивних причин, є наслідком і невмілого управління та відсутності чіткої стратегії розвитку і виходу з кризи.

Сьогодні основні засади і підходи стратегічного планування до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних вчених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться насамперед про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Лише успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій та його успішне впровадження дасть змогу підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить перспективи щодо їхнього зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунт українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці,

посприяє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності [2, с. 202–205].

Доцільність формування стратегії та впровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку; дасть змогу забезпечити аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію; сформована стратегія буде інструментом координації, який забезпечуватиме узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме діагностувати діяльність підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів); наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовість підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню [2; 9].

На важливості стратегічного планування наголошують дедалі більше теоретиків та практиків менеджменту, що доводить актуальність дослідження цього питання. Лише адекватний для стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств інструментарій забезпечить правильний та обґрунтований вибір стратегій за чітко визначеними критеріями. А зважений та творчий підхід стосовно вивчення, освоєння іноземного досвіду у сфері стратегічного планування і перенесення його на площину функціонування вітчизняних підприємств забезпечить становлення й ефективність виробництв.

Варто зазначити, що стосовно стратегічного планування у вітчизняній практиці функціонування підприємств існують деякі обмеження. Здебільшого вони обумовлені нестачею кваліфікованих спеціалістів у сфері стратегічного планування діяльності, нестабільністю (мінливістю) ринкової кон'юнктури, труднощами в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок, великими витратами, пов'язаними із процесом планування, реалізацією стратегії та впровадженням стратегічних змін, небажанням вищого керівництва здійснювати стратегічне управління підприємством тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.

Проблеми стратегічного планування розглядають у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці. Слід відзначити наукові роботи В.А. Василенка, В.М. Геєця, В.Г. Герасимчук, П.Л. Гордієнко, Б.М. Данилишина, Л.Г. Дідковської, Л.Є. Довгань, І.В. Жалінської, Г.І. Кіндрацької, О.І. Ковтуна, М.І. Круглової, О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, А.П. Міщенко, А.П. Наливайка, В.Д. Немцова, С.В. Оборської, О.О. Орлова, Г.В. Осовської, Т.І. Ткаченка, Р.Б. Тяна, О.Л. Фіщук, Л.А. Швайки, З.Є. Шершньової, Н.В. Яшкіної та ін.

Особливу увагу в публікаціях за цією тематикою приділено таким питанням: сутність та принципи стратегічної діяльності, поняття стратегії, види стратегій та методи їх формування [1; 2; 5; 6]; стратегічний аналіз та його методологія [3]; сучасний інструментарій стратегічного планування, інформаційна база стратегічного планування [4; 9]; портфельний аналіз у розробленні стратегій організацій, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища організації [3; 5; 6]; основні підходи до вибору стратегії [3; 4; 8; 9]; сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні [2; 9] та ін.

Огляд публікацій [1–9] вказує на недостатність розкриття проблеми вибору адекватного інструментарію стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств. Автори розглядають стратегічне планування в загальних рисах, висвітлюючи лише окремі аспекти такого планування. При цьому мало уваги приділяється можливим різновидам інструментарію стратегічного планування, зокрема інструментарію, який був би придатний для стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств.

Стосовно стратегічного інструментарію, автори у своїх публікаціях здебільшого розглядають розробки зарубіжних вчених, запозичені з практики функціонування американських, європейських та японських корпорацій [1–9]. В Україні стратегічна проблематика підприємств має дещо інший характер, ніж за кордоном. Насамперед йдеться про антикризове планування та управління. Стратегія розвитку вітчизняних підприємств має бути скерована не лише на прискорення віддачі інвестицій, а й на вихід з глибокої економічної кризи. Важливими напрямками стратегічного планування вітчизняних машинобудівних підприємств є система фінансування, впровадження інновацій та технічне переоснащення.

Цілі статті. Поставлена проблема, недостатній рівень її висвітлення та розв'язання в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: розглянути та проаналізувати інструментарій стратегічного планування; розкрити сутність інструментів стратегічного планування; визначити переваги та недоліки кожного із розглянутих інструментів; зробити висновок про можливість застосування типових моделей стратегічного менеджменту для стратегічного планування діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вітчизняна і зарубіжна теорія та практика стратегічного планування виробили інструментарій вибору стратегій. Під інструментарієм розуміють систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями [2–9]. До інструментарію стратегічного планування належать: формальні моделі та кількісні методи, найпоширеніші у зарубіжній практиці планування; самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і ґрунтується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування [4]. При цьому під стратегічним плануванням розуміють вид діяльності, який проводиться заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій розвитку діяльності підприємства. Під час такого планування досліджується вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій.

Основними методами, які використовують для стратегічного планування окремого напрямку діяльності підприємства або вузькоспеціалізованого підприємства, є так звані формальні моделі: накопиченого досвіду; життєвого циклу продукту; життєвого циклу технологій; продукт-ринок тощо. При стратегічному плануванні діяльності диверсифікованих підприємств використовують матричні методи. Це метод Бостонської консалтингової групи, метод МакКінсі, модель компанії Шелл, в основі якої лежить матриця DMP та ін.

Переважно в міжнародній практиці застосовуються моделі стратегічного планування, які мають вигляд матриць. При цьому кожен з господарських підрозділів підприємства зображається та позиціонується на полях дво- або тримірної аналітичної матриці [3, с. 159].

Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку з метою визначення стратегій та перспектив його розвитку в міжнародній практиці передбачає: аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG), аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE / McKinsey), матриці спрямованої політики (модель Shell / DPM) та ін.

Дослідження життєвого циклу бізнесу ґрунтується на застосуванні моделі ADL, а також на методі SPACE з використанням довірчих інтервалів, на методиці життєвого циклу за допомогою RONA-графів та на методиці стратегічної оцінки підприємств (СОП) тощо.

Як стверджують аналітики, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін варто проводити як порівняльний аналіз, причому основну увагу приділяють конкурентоспроможності підприємства. Це означає, що внутрішні фактори – це фактори конкурентоспроможності. Ринкові зовнішні умови, а також ситуації на ринку в конкретній галузі майбутня діяльність підприємства може бути як багатообіцяючою, так і безперспективною [1–9].

Характеристика існуючих інструментів стратегічного планування

Інструменти стратегічного планування	Сутність	Переваги	Недоліки
1 SWOT-аналіз	<p>Це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують вибору стратегій.</p> <p>Можна виділити такі різновиди корпоративної стратегії фірми: стратегія, що використовує сильні сторони п-ва для реалізації зовнішніх можливостей; стратегія, що використовує сильні сторони п-ва для зменшення зовнішніх загроз; стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей; стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз.</p>	<p>1) Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування.</p> <p>2) Визначення конкретних переваг та формування стратегічних пріоритетів.</p> <p>3) Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.</p>	<p>1) Ймовірність встигати похиток через використання інформації, отриманої методом експертних оцінок.</p> <p>2) Обмежене використання економіко-математичних методів у практиці SWOT-аналізу.</p> <p>3) Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.</p> <p>4) Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень.</p> <p>5) Низька адаптація до середовища, що постійно змінюється.</p>
Матриця Бостонської консультативної групи «зростаюча частка ринку» (BCG)	<p>За допомогою матриці визначається співвідношення «зростаючий ринок (попит)» і зростаючі стратегічних зон господарювання. Матриця дає змогу визначити стратегічну позицію за кожним стратегічним економічним сегментом підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства і за результатами аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій. Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства: «зірки», «знаки питання», «дійні корови», «собаки». Можливі маркетингові стратегії: інтенсифікація зусиль, елімінація (виключення), підтримання конкурентних переваг, підтримання існуючого статусу, «збирання урожаю» та стратегія розвитку.</p>	<p>1) Висока придатність для вироблення стратегій.</p> <p>2) Пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності.</p> <p>3) Можливість деталізації стратегічних проблем підприємства.</p> <p>4) Простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку.</p> <p>5) Слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства і для аналізу різних етапів розвитку кожної з напрямку діяльності.</p> <p>6) Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності.</p> <p>7) Зменшення рівня суб'єктивізму.</p>	<p>1) Стратегічні позиції бізнесу здійснюються лише за двома характеристиками.</p> <p>2) Темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку.</p> <p>3) Відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства.</p> <p>4) Важко оцінювали стратегічні позиції бізнесу, розташовані в середній матриці.</p> <p>5) Не враховується взаємозв'язок різних напрямків діяльності підприємства.</p>

	2	3	4
<p>Матриця «GE/McKinsey»</p>	<p>Являє собою розв'язок і узагальнення матриці BCG. Використовується комплексний показник привабливості ринку та комплексний показник конкурентної спроможності підприємства. Призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу. У матриці виділяються три зони стратегічних позицій: зона „переможців“, передісна зона, кули входить позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумішні між бізнесу; зона „переможців“. Рекомендовані стратегії: інвестування, зростання, отримання доходів, скорочення діяльності, вихід з ринку.</p>	<p>1) Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG. 2) Диференційована оцінка стратегічних позицій бізнесу підприємства. 3) Детальніший аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості факторів за якими здійснюється оцінювання. 4) Модель спираєш на порівняння інформативності, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, а й порівняти можливість їх внесок у досягнення ефективності діяльності організації у перспективі. 5) Гнучкість. Компоненти та чинники опієності, враховуючи особливості конкретної ситуації. 6) Можливість застосування в усіх фазах життєвого циклу компанії за різних умов конкуренції.</p>	<p>1) Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє середовище. 2) Припускає те, що майбутнє можна передбачити достатньо точно. 3) Нестійкість рекомендацій. 4) Важко визначити важливість факторів. 5) Різні підходи до оцінки стратегічних позицій бізнесу. 6) Зростає загроза суб'єктивізму, яка виявляється при виборі компонентів і чинників для аналізу, визначенні вагових коефіцієнтів тощо. 7) Необхідність великих обсягів інформації для оцінки параметрів факторів матриці. 8) Рекомендації мають тільки загальний характер і вимагають уточнення. 9) Відсутність логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, на відміну від матриці BCG.</p>
<p>Модель „Shell” - DPM</p>	<p>Використовується модель, яка має назву „матриця напрямленої політики”. Ця модель є синтезом оцінки грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі та оцінку владачі інвестицій, тобто доцільності віддачі грошових потоків. Модель „Shell” дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік. Применується: стратегія зростання, часткового зупинення, стратегія генерального капіталу, зростання, стратегія ліквідації, подвійна стратегія зростання або згорання бізнесу.</p>	<p>1) Можливість застосування в будь-якій фазі життєвого циклу компанії. 2) Застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, що дає змогу краще обґрунтувати стратегічний вибір. 3) Використання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій. 4) Забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом капіталу шляхом розвитку перспективних стратегічних позицій бізнесу підприємства. 5) Позитивна на різних фазах життєвого циклу продукту.</p>	<p>1) Сфера використання моделі здебільшого обмежена капітало-місткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія). 2) Нестійкість результатів порівняння стратегічних зон господарювання, які належать до різних галузей. 3) Суб'єктивізм у визначенні кількісних оцінок показників тощо. 4) Відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці.</p>

1	2	3	4
<p>Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)</p>	<p>В основу методу ADL покладено матрицю, побудовану за двома багатомірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентного позиціону підприємства на ринку, ступенем зрілості ринку. Препонуються стратегії: зворотна інтеграція, розвиток бізнесу за кордоном, раціоналізація системи збуту, прямая інтеграція, невидимість, „лист“ взаємодія, ефективна технологія, відмова від виробництва, парасування виробничих потужностей, раціоналізація продукції, раціоналізація асортименту продукції та ін.</p>	<p>1) Особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і де бізнес може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосовує відповідну стратегію.</p> <p>2) Модель обмежена лише тими стратегіями, за якими не робляться спроби змінити життєвий цикл галузі.</p> <p>3) Дає можливість повною мірою розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямків бізнесу п-ва.</p> <p>4) Дає можливість визначити призначення, ринки, ніші та внески кожного сегмента бізнесу до господарського портфелю п-ва.</p> <p>5) Конкретизація стратегічного аналізу.</p>	<p>1) Алгоритмічність і схематичність, при незначному і невеликому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих номінальних рішень.</p> <p>1) Механічне дотримання моделі ADL не дає змоги враховувати можливі зміни, коли зрілі ринки можуть перетворюватися в зростаючі.</p> <p>2) Не враховується стратегії, що пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу і передбачають відповідні дії.</p> <p>3) Структура конкуренції як функція стадії життєвого циклу може бути різною в різних галузях, тоді як згідно з моделлю ADL конкуренція фрагментарна на стадії народження.</p>
<p>Ціловий комплексний аналіз (PIMS)</p>	<p>Цей проєкт являє собою спробу встановити кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Він дає змогу оцінювати відносну важливість кожного фактора, що спостерігається, виділяти найбільш значущі фактори, що впливають на прибутковість підприємств. Стратегічні рекомендації, які дає пороговий аналіз, мають загальний характер і повинні трансформуватись у конкретні стратегічні цілі.</p>	<p>1) Дозволяє підприємству вчитися на досвіді інших підприємств, вибрати найкращі способи майбутніх дій для отримання високих прибутків.</p>	<p>1) Проєкт реалізований стосовно високорозвинених, відносно стійких видів ринків і бізнесу.</p>
<p>Матриця Ансоффа</p>	<p>Призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив стратегії відскопалення діяльності, товарної спекпанії (розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації. Можливі стратегії зростаючих за товарами ринками: відскопалення діяльності, товарна спекпанія, стратегія розвитку ринку, диверсифікація.</p>	<p>1) Простота і наочність представлення можливих стратегій.</p>	<p>1) Одностороння орієнтація на зростаючий.</p> <p>2) Облік всього двох, хоч і найважливіших, чинників (товар-ринок).</p>

Детальний аналіз вищенаведених інструментів стратегічного планування діяльності підприємств представлено в таблиці.

За результатами аналізу як практичної, так і теоретичної роботи з представленими типовими моделями стратегічного планування стосовно сучасних умов можна зробити висновки. Застосовувати ці моделі для стратегічного планування діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств можна і потрібно, але тільки за умови їхньої глибокої адаптації до української специфіки. Позитивний стратегічний результат можна одержати тільки у випадку адекватної унікальної адаптації тієї чи іншої типової моделі до певної ситуації, тобто конкретна бізнес-ситуація практично завжди вимагає саме унікальної модифікації відповідної моделі.

Позитивного ефекту від типових моделей можна досягти в результаті досить довгої, напруженої і творчої роботи команди висококваліфікованих фахівців, до якої обов'язково повинні входити як фахівці зі стратегічного планування, так і фінансисти, маркетингологи, збутовники, економісти тощо. За відсутності на підприємстві внутрішніх фахівців зі стратегічного планування та неможливості залучити зовнішніх фахівців від використання типових моделей варто відмовитися, а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими, простішими інструментами.

Правильне практичне застосування будь-якої типової моделі – це не тільки дуже складна справа, але майже завжди значні фінансові витрати.

Висновки та перспективи подальших досліджень за проблемою. На основі аналізу опрацьованого за темою матеріалу розглянуто та проаналізовано інструментарій стратегічного планування, а саме: SWOT-аналіз; матриця Бостонської консультативної групи «зростання–частка ринку» (BCG); матриця «McKinsey» «привабливість–конкурентоспроможність»; модель портфельного аналізу методом „Shell” – DPM; матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC); діловий комплексний аналіз (PIMS); матриця Ансоффа. Розкрито сутність вищевказаних інструментів стратегічного планування, їх переваги та недоліки. Зроблено висновок про можливість застосування типових стратегічних моделей для стратегічного планування діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств в сучасних умовах функціонування.

Подальші дослідження за проблемою варто проводити в напрямку розробки нового адекватного для діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств інструментарію стратегічного планування.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. – К.: „Академвидав”, 2003. – 416с. (Альма-матер).
2. Ковтун О.І. *Стратегія підприємства: Навч. посібник. 3-тє вид., оновлене і доповнене*. – Львів: „Новий світ – 2000”, 2007. – 324 с.
3. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. *Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп.* – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
4. Швайка Л.А. *Планування діяльності підприємства: Навч. посібник*. – Львів: „Новий світ – 2000”, 2003. – 268с.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. *Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник*. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2001. – 560 с.
6. Міщенко А.П. *Стратегічне управління: Навч. посібник*. – К.: „Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. *Стратегічне управління: Навч. посібник*. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
8. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. *Стратегічний менеджмент: Навч. посібник*. – К.: Кондор, 2003. – 196с.
9. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. *Стратегічне управління. Навч. посібник*. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.