

## Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства

**Сукрушева Г.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Харківського інституту фінансів

Київського національного торговельно-економічного університету

**Сіра А.Ю.**

студент

Харківського інституту фінансів

Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розкрито теоретичну сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». За допомогою літературних джерел і виходячи зі сфери застосування, поставлених завдань і цілей, розглянуто різні підходи щодо визначення категорії «розвиток». Проведено морфологічну оцінку поняття «стратегія» і виявлено взаємозв'язок між стратегією розвитку підприємства та фінансовою стратегією підприємства.

**Ключові слова:** розвиток, стратегія, фінансова стратегія, план, стратегічне управління.

Сукрушева А.О., Сіра А.Ю. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье раскрыта теоретическая сущность понятия «стратегия развития предприятия». С помощью литературных источников и исходя из сферы применения, поставленных задач и целей, рассмотрены различные подходы к определению категории «развитие». Проведена морфологическая оценка понятия «стратегия» и выявлена взаимосвязь между стратегией развития предприятия и финансовой стратегией предприятия.

**Ключевые слова:** развитие, стратегия, финансовая стратегия, план, стратегическое управление.

Sukrusheva A.O., Sira A.Yu. THEORETICAL ASPECTS OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

The article reveals the theoretical essence of the concept of enterprise development strategy. With the help of literary sources, and based on the scope of application, objectives and objectives, different approaches to the definition of the category of development are considered. A morphological assessment of the concept of strategy was conducted, and the relationship between the strategy of enterprise development and the financial strategy of the enterprise was revealed.

**Keywords:** development, strategy, financial strategy, plan, strategic management.

**Постановка проблеми** в загальному вигляді. Формування стратегії розвитку є важливим аспектом у функціонуванні підприємства в умовах ринкової економіки. Побудова стратегії розвитку потребує моніторингу усіх сфер, від виробничої, фінансової, інвестиційної до соціальної складової частини діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями теоретичного обґрунтування стратегії розвитку підприємства займалися багато науковців, таких як Л.Р. Прийма, О.М. Вінниченко, О.В. Раєвська, Л.О. Лігоненко, М.Х. Мескон, К.І. Редченко, І. Ансоф, О.І. Ковтун, Н.Н. Лепа, О.М. Тридід, О.Л. Трухан, З.Є. Шершньова.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У мінливих умовах розвитку світової економіки, економіки держави і, як наслідок, економіки того чи іншого підприємства пошук нових дієвих інструментів

під час побудови стратегії розвитку є необхідним для досягнення підприємством головної мети – максимального прибутку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування понять «розвиток підприємства», «стратегія підприємства» і виявлення взаємозв'язку між стратегією розвитку підприємства та фінансовою стратегією.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження сучасних теоретичних підходів щодо стратегічного розвитку підприємств має науково-практичне значення з низки причин. Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від правильного вибору та ефективності формування стратегії розвитку підприємства. У дослідженнях із питань стратегії управління розвитком підприємства використовуються терміни «розвиток», «стратегія розвитку»; найчастіше під розвитком розуміють досить широкий спектр організаційних змін.

Залежно від сфери застосування, поставлених завдань та цілей розрізняють такі підходи щодо визначення категорії «розвиток» [1, с. 75]:

1) філософський – зображає безповоротну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, який являє собою зміну його складу або структури;

2) соціально-економічний – залежить від синхронізації дій, процесів керуючої та керованої систем та стадій життєвого циклу;

3) стратегічний – залежить від досягнення поставленої мети та цілей;

4) факторний – зумовлений впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

5) адаптивний – зумовлений накопиченням стратегічних здібностей з метою використання адаптаційних механізмів.

За універсальним підходом розвиток визначається як еволюція, спрямована зміна будь-якого органічного цілого (біологічного, соціального, культурно-історичного, економічного, фінансового), у процесі якого розвиваються його внутрішні можливості. Розвиток відбувається в часі у послідовності стадій як перехід від одного стану до іншого [2, с. 345].

Поняття розвитку в сучасному його розумінні виникає у XVIII ст. з розквітом сучасної біології. Ж. Бюффон вживає його у зв'язку з поясненням історії Землі і живих істот, І. Гердер – для пояснення історії культури, Ж. Ламарк (на поч. XIX ст.) – спеціально для пояснення історії живих істот [3]. У XIX ст. завдяки еволюційній теорії Ч. Дарвіна ідея розвитку стає домінуючою у природознавстві [4, с. 398]. У філософії вчення про розвиток почало формуватися зі впровадженням законів діалектики І. Кантом та законів розвитку Г. Гегелем на об'єктивно-діалектичній основі вчення про закони і категорії діалектики. Вперше ідея розвитку була сформульована античним філософом Гераклітом із таким тлумаченням процесів розвитку: «все тече, все змінюється». Тобто все постійно знаходиться в процесі виникнення та зникнення, а світ постійно розвивається та змінюється. За І. Кантом, ідея розвитку – «ризикована природа розуму». Він застосував ідею розвитку для пояснення походження космосу. За визначенням Г. Гегеля, механізм та джерело розвитку – виникнення, боротьба та подолання протилежностей. У його теорії принцип розвитку є універсальним [5, с. 50].

З філософського погляду, розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Лише одночасна наявність усіх трьох властивостей відокремлює розвиток від інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування, відсутність закономірностей характерна для випадкових процесів катастрофічного типу, за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і процес не має характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії.

В історії філософської думки вирізняють три основні тлумачення розвитку: розвиток як збільшення і зменшення, що знайшло відображення в теоріях преформізму; розвиток як перехід можливості в дійсність, речі в собі в рід для себе, що було характерно для Г. Гегеля, а в більш загальному вигляді – як розуміння руху взагалі – для Аристотеля й аристотелівської традиції філософування [6, с. 555]. Розвиток характеризує якісні зміни об'єктів, появу новітніх форм буття, новацій і нововведень та спряжений із перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [7, с. 847].

Під розвитком підприємства залежно від трансформації системи, зумовленої суперечностями, О.В. Раєвнева [8, с. 108] розуміє процес формування нової дисипативної структури, вираженої в якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення зміни глобальних цілей підприємства. Це унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової структури і переводом його в нову площину функціонування.

З погляду Л.О. Лігненко [9, с. 58] розвиток підприємства завжди передбачає суттєві та постійні перебудови та зміни в діяльності економічних суб'єктів, перехід кількісних змін у якісні, зміну потенціалу підприємства, його інфраструктури та загальних засад функціонування; він є процесом дискретним, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю за їх виконанням, пов'язаний з реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників. Такий підхід не викликає заперечень, але в ньому розглянуті тільки кількісні та якісні зміни, проте не йдеться про структурні перебудови.

Підсумовуючи викладене вище, слід зазначити, що розвиток підприємства зумовлений такими чинниками (рис. 1).

Процес управління розвитком підприємства доцільний із визначенням поняття стратегія розвитку. Для цього необхідно розкрити тлумачення терміна «стратегія».

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів “stratos” – «військо» та “agos” – «веду». Сполучені разом, вони утворюють слово “strategos” (полководець або воєначальник, що командує армією). Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій [10]. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військо мистецтво «Сунь-Цзи», датований V ст. до н. е [11].

Приклади використання стратегічного підходу до управління діловими організаціями почали простежуватися ще у 20–30-х рр. XX ст. Починаючи з 1926 р. під стратегією малося на увазі управління ресурсами, коли спеціалістами Бостонської консалтингової групи (BCG) було встановлено, що за кожного подвоєння виробництва витрати на одиницю продукції знижуються на 20% [12, с. 17].

Стратегічне управління виникло на початку 60-х рр. XX ст. Його засновниками були І. Ансофф [13], А. Чандлер [14]. Вони почали вважати стратегією не тільки правильне управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

Класик стратегічного планування, автор однієї з піонерних робіт у стратегічному управлінні А. Чандлер [14] вважав, що стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Основним

процесом у виборі та розробленні стратегії він називав раціональне планування. Це визначення, що було зроблене ще у 1962 році, показує собою класичний погляд на сутність стратегії підприємства. Структура управлінських рішень залежить від цілі; короткострокові цілі вимагають прийняття поточних рішень, довгострокові – стратегічних. Проте в стратегії поряд із довгостроковими можуть бути визначені і короткострокові завдання, вирішення яких сприятиме досягненню довгострокових цілей.

П. Друкер [15] визначає стратегію як спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Мета практичної діяльності – забезпечити організації можливість досягнути бажаних результатів у неконтрольованому середовищі, тому що стратегія дає змогу організації усвідомлено шукати і використовувати на користь собі будь-які сприятливі збіги обставин. Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнесу. Якщо стратегія не забезпечує досягнення запланованих результатів, то це перша серйозна ознака того, що настав час переглянути теорію бізнесу.

Дж. Чайлд [16] зауважує, що стратегія – це сукупність фундаментальних або принципово важливих рішень відносно цілей і засобів підприємства.

О.І. Ковтун [17, с. 27] вважає, що стратегія – це комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства.

М.М. Лепа [18, с. 8] відзначає, що стратегія – це план управління підприємством, що спрямований на зміцнення позицій підприємства, задоволення інтересів споживачів та досягнення поставленої мети.

О.М. Тридід [19, с. 80] зазначає, що стратегія – це спосіб реалізації підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в просторі

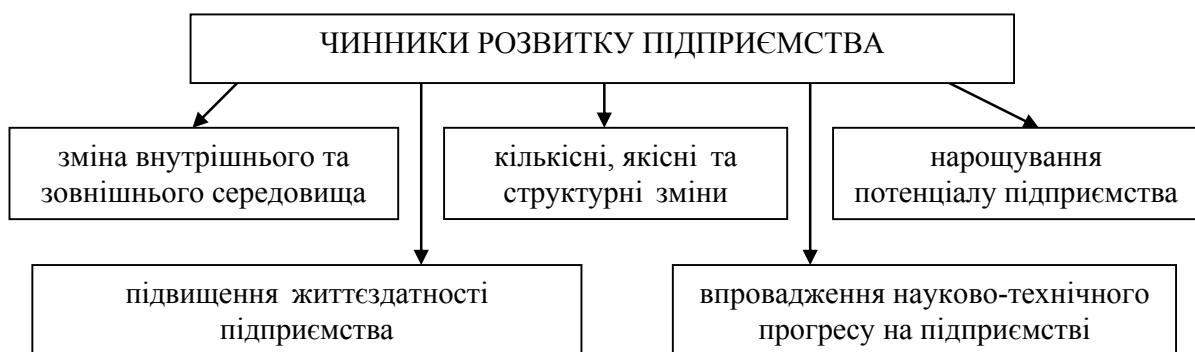


Рис. 1. Чинники розвитку підприємства

параметрів і вирішує протиріччя, що породжуються взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.

О.Л. Трухан [20, с. 240] надає розширене поняття стратегії як абстрактно-цільової і ціннісно-орієнтованої концепції довгострокового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі планового процесу управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища.

Отже, стратегія дає:

1) визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

2) є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

3) формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений

4) зворотний зв'язок;

5) через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

6) є основою для розроблення стратегічних планів, проектів і програм, які є системою характеристикою напрямів розвитку підприємства;

7) є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

8) є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства; є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

9) є фактором стабілізації відносин в організації;

10) дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати [21, с. 237].

Поняття «розвиток» і «стратегія» тісно пов'язані між собою. Результатом реалізації стратегії є розвиток. Водночас для розвитку підприємства необхідним є формування чіткого плану дій та їх реалізація. Сформована

та реалізована стратегія забезпечує розвиток підприємства. Підприємства, що мають чітке бачення своєї майбутньої позиції на ринку та окреслені напрями діяльності, спрямовані на досягнення поставлених цілей та укріплення цієї позиції, досягають високої ефективності роботи, а відсутність чітких стратегічних орієнтирів приводить до невикористання наявного потенціалу підприємства та стоїть на заваді його розвитку.

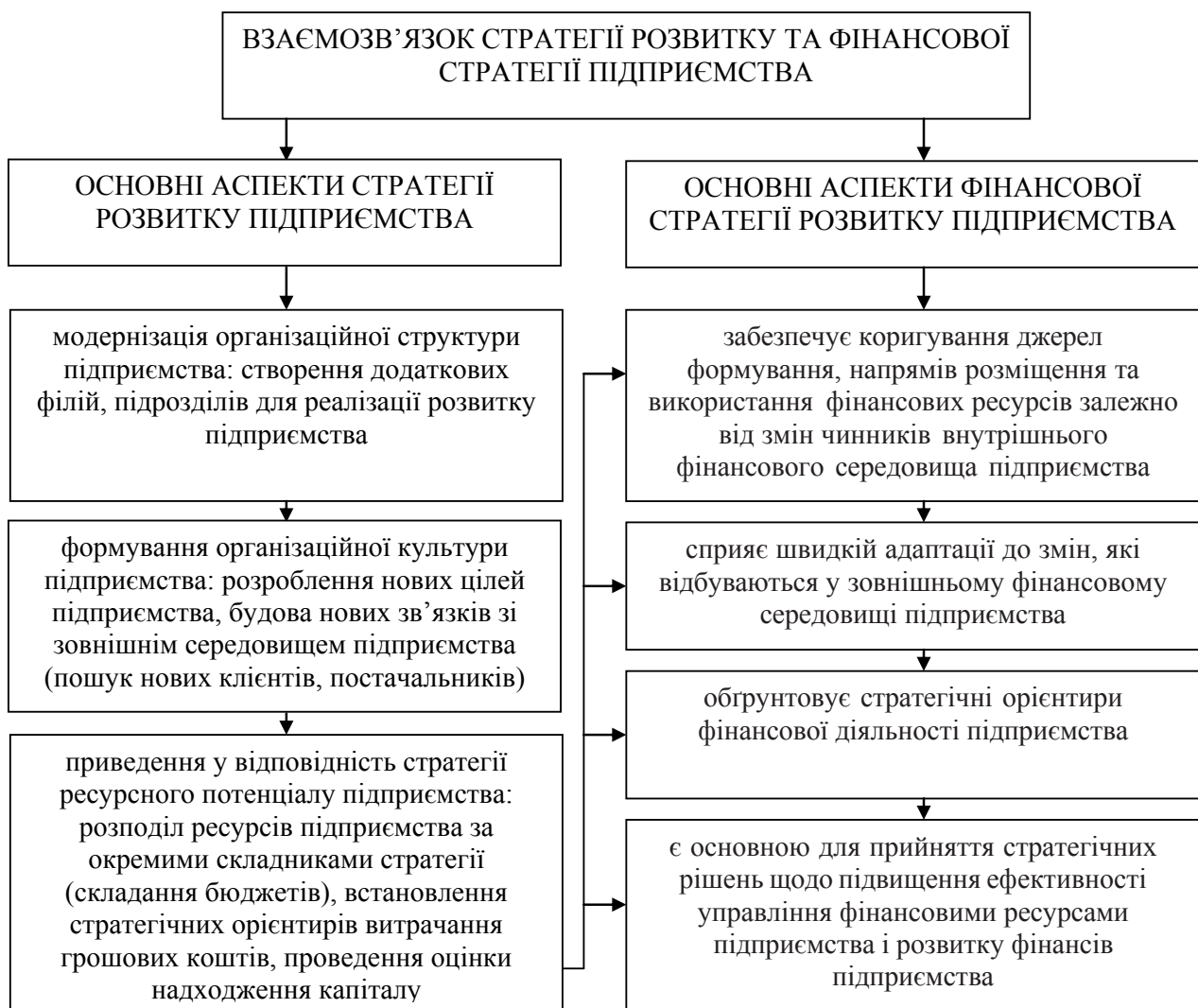
На підставі вищевикладеного можна дійти такого висновку. Стратегія повинна відображати особливість кожного підприємства, тобто містити елементи місії. Стратегія повинна бути спрямована на усунення невизначеності і зниження ризику. Отже, реалізація стратегії повинна забезпечувати розвиток.

Як складник загальнокорпоративної стратегії фінансова стратегія підприємства охоплює всі стратегічні рішення щодо його фінансової діяльності та розвитку фінансових відносин із контрагентами, що забезпечують досягнення основних стратегічних цілей. Незважаючи на те, що фінансова стратегія підпорядковується загальній стратегії і узгоджена з її цілями, вона здійснює суттєвий вплив на формування загальнокорпоративної стратегії.

Загалом фінансова стратегія відіграє важливу роль у стратегічному наборі підприємства. Це зумовлено тим, що вона забезпечує, з одного боку, залучення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації стратегій всіх рівнів, а з іншого – ефективне їх використання. Тобто фінансову стратегію слід розглядати як єдність двох складників: забезпечувального (ресурсного) та основного (цільового).

Забезпечувальна (ресурсна) стратегія охоплює різні стратегічні заходи щодо формування необхідного обсягу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства.

Основний (цільовий) складник охоплює різні стратегічні рішення щодо раціонального розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення фінансових цілей. Зокрема, він може передбачати заходи щодо підвищення фінансової стійкості, платоспроможності, максимізації фінансових результатів діяльності підприємства. Відповідно, її складниками є стратегія забезпечення фінансової стійкості, податкова стратегія, структурна стратегія, стратегія зменшення фінансових ризиків тощо. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що фінансова стратегія підприємства сприятиме збільшенню



**Рис. 2. Взаємозв'язок стратегії розвитку та фінансової стратегії підприємства**

його ринкової вартості, нарощенню конкурентних переваг за умови, якщо вона:

1) обґрунтовує оптимальний напрям фінансового розвитку;

2) охоплює всі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства;

3) скоординована зі стратегічними рішеннями керівництва підприємства та іншими функціональними стратегіями.

На рис. 2 представлено взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та фінансової стратегії.

В умовах мінливого зовнішнього середовища фінансова стратегія є потужним інструментом забезпечення розвитку підприємства та досягнення стратегічних фінансових цілей його керівництва і власників, оскільки реаліза-

ція будь-якого рішення, як правило, пов'язана з його фінансовим забезпеченням.

**Висновки з цього дослідження.** Фінансова стратегія посідає особливе місце в системі менеджменту підприємства, тому що визначає його фінансово-економічну політику, забезпечує інвесторів та кредиторів достовірною інформацією про його фінансово-економічний стан.

Отже, фінансова стратегія підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом стратегії розвитку підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління його фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин із контрагентами.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип.18. ч.2. С. 74–77.
2. Новый энциклопедический словарь. М.: Научное издательство «Большая Российская энциклопедия», Рипол Классик. 2002. 1456 с.
3. Философский энциклопедический словарь / Е.Ф. Губский, Г.В. Кораблева, В.А. Лутченко. М.: ИНФРА-М, 2009. 570 с.
4. Новая философская энциклопедия в 4 т. Т.3/ В.С. Степин, А.А. Гусейнов, Г.Ю. Семигин, А.П. Огурцов. М.: Мысль. 2010. 694 с.
5. Вінниченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт. 2015. № 15. С. 49–57.
6. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В.І. Шинкарука. К.: Абрис. 2002. 742 с.
7. Всемирная энциклопедия: Философия / глав. науч. ред. и сост. А.А. Грицанов / В.Л. Абушенко. М.: АСТ, Мн.: Харвест, Современный литератор, 2001. 1312 с.
8. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнєва. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
9. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія / Scientific Journal "ScienceRise" Том 5. № 3(10). 2015. С. 57–61.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. 3-е изд. М.: Дело, 2000. 704 с.
11. Сунь-цзы. Трактаты о военном искусстве / Сунь-Цзы, У-Цзы; пер. с кит. Н.И. Конрада. М.: ООО «Издательство АСТ»; СПб.: Terra Fantastica, 2002. 558 с.
12. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч.пос. 2-ге видання. Львів «Новий світ – 2000», 2003. 272 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр.пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
14. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. 490 p.
15. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 286 с.
16. Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology. 6(3). pp. 1–22.
17. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
18. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием: [монография] / Н.Н. Лепа. НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. 186 с.
19. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: [монографія] / О.М. Тридід. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
20. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. Вісник ЖДТУ: Економічні науки. 2010. № 1(51). С. 236–241.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. пос. – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

## REFERENCES:

1. Pryjma L.R. (2016). Rozvytok pidpryjemstva: teoretychni aspekty. [Enterprise development: theoretical aspects] Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Vyp.18. ch. 2. pp.74–77.
2. Новы́й э́нцыклопеды́ческий словарь' (2002). [New Encyclopedic Dictionary] М.: Nauchnoe yzdatel'stvo "Bol'shaja Rossijskaja э́нцыклопеды́жа", Rypol Klassyk. Pp.1456.
3. Fylosofskij э́нцыклопеды́ческий словарь' (2009). [Philosophical Encyclopedic Dictionary] / E. F. Gubskij, G. V. Korableva, V. A. Lutchenko. М.: YNFRA-M, pp. 570.
4. Novaja fylosofskaja э́нцыклопеды́жа v 4 t. T.3 (2010). [New Philosophical Encyclopedia] / V.S. Stepyu, A.A. Gusejnov, G.Ju.Semygyn, A.P. Ogurcov. М.: Mysl'. pp. 694 s.
5. Vinnychenko O.M. (2015). Harakterystyka, vydy ta sutnist' rozvytku pidpryjemstva. [Characteristics, types and essence of enterprise development] Agrosvit. № 15. pp. 49 – 57.
6. Fylosofskij э́нцыклопеды́chnyj slovnyk (2002). [Philosophical Encyclopedic Dictionary] / za red. V.I. Shynkaruka. К.: Abris. pp. 742.
7. Vsemyrnaja э́нцыклопеды́жа: Fylosyfyja (2001). [World Encyclopedia: Philosophy] / glav. nauch. red. y sost. A.A. Grycanov / V.L. Abushenko. М.: AST, Мн.: Harvest, Sovremennij lyerator, pp. 1312.

8. Rajevnjeva O. V. (2006) Upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva: metodologija, mehanizmy, modeli: [monografija]. [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models]. H.:VD "INZhEK", pp. 496.
9. Ligonenko L.O. (2015) Rozvytok pidpryjemstva: vidminni harakterystyky ta typologija. [Enterprise development: excellent characteristics and typology]. Scientific Journal "ScienceRise" Tom 5. № 3(10) pp. 57–61.
10. Meskon M.H. (2000). Osnovy menedzhmenta. [Fundamentals of Management]. Per. s angl. red. y vstup. st. L. Y. Evenko. 3-e yzd. M.: Delo, pp. 704.
11. Sun'-czy. (2003) Traktaty o voennom yskusstve. [Treatises on military art]. M.: ООО "Yzdatel'stvo ACT"; SPb.: Terra Fantastica, pp. 558.
12. Redchenko K.I. (2003) Strategichnyj analiz u biznesi: navch.pos. 2-ge vydannja. [Strategic Analysis in Business]. L'viv "Novyj svit – 2000», pp. 272.
13. Ansoff Y. (1989). Strategycheskoe upravlenye [Strategic management]. sokr.per. s angl. nauch. red. y avt. predysl. L.Y. Evenko. M.: Ekonomyka, pp. 519.
14. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises / A.D. Chandler. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. – 490 p.
15. Druker P. (2007). Zadachy menedzhmenta v XXI veke. [Management tasks in the 21st century]. per. s angl. M.: Vyl'jams, pp. 286.
16. Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology. 6(3). pp. 1–22.
17. Kovtun O.I. (2008). Strategii' pidpryjemstva: [monografija]. [Enterprise strategies]. L'viv: Vydavnyctvo L'vivs'koi' komercijnoi' akademii', pp. 424.
18. Lepa N.N. (2002). Metody y modely strategycheskogo upravlenija predpryjatyem: [monografija]. [Methods and models of strategic management of the enterprise]. NAN Ukrainy. Ун-т економіки промисленості. Doneck: ООО "Jugo-Vostok Ltd", pp.
19. Trydid O.M. (2002). Organizacijno-ekonomichnyj mehanizm strategichnogo rozvytku pidpryjemstva: [monografija]. [Organizational and economic mechanism of strategic development of the enterprise]. Harkiv: Vyd. HDEU, pp. 364.
20. Truhan O.L. (2010) Zmistovna sutnist' ponjattja "strategija pidpryjemstva": superechnosti pogljadiv. [The substantive essence of the concept of "enterprise strategy": the contradictions of views.]. Visnyk ZhDTU: Ekonomichni nauky. №.1(51). Pp. 236–241.
21. Shersh'n'ova Z. Je. (2004) Strategichne upravlinnja: navch. pos. [Strategic management] – 2-ge vyd., pererob. i dop. K.: KNEU, pp. 699.