

УДК 330.34

**Шастун С.В.***аспірант кафедри економіки підприємства  
Житомирського державного технологічного університету*

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті на основі проведеного дослідження виокремлено основні підходи до визначення стратегії розвитку підприємства та запропоновано власне трактування поняття «стратегія розвитку підприємства». Обґрунтовано, що для успішного розроблення стратегії необхідно чітко усвідомлювати принципові характерні риси, притаманні стратегії розвитку, що кардинально відрізняють її від будь-якої іншої стратегії підприємства. Запропоновано вважати такими рисами напрями стратегії, достатній рівень потенціалу підприємств, неперервний характер та результати стратегії. Встановлено, що визначені особливості стратегії розвитку зумовлюють її місце в ієрархії стратегій підприємств.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, особливості, напрями, ієрархія.

### **Шастун С.В. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье на основе проведенного исследования выделены основные подходы к пониманию сути стратегии развития предприятия и предложено собственное определение понятия «стратегия развития предприятий». Обосновано, что для успешной разработки стратегии необходимо четко осознавать принципиальные характерные черты, присущие стратегии развития, которые кардинально отличают ее от любой другой стратегии предприятий. Предложено считать такими чертами направления стратегии, достаточный уровень потенциала предприятий, непрерывный характер и результаты стратегии. Установлено, что определенные особенности стратегии развития обуславливают ее место в иерархии стратегий предприятий.

**Ключевые слова:** стратегия, развитие, особенности, направления, иерархия.

### **Shastun S.V. ESSENCE AND FEATURES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**

In this article based on conducted research singled out the main approaches to determining the enterprise development strategy and was been proposed its own interpretation of the concept of «enterprise development strategy». Proved that for successful work out of strategy is necessary clearly to understand the fundamental characteristics inherent to development strategy that radically set it apart from any other strategy. Proposed to consider by such features direction of strategy, enough potential of the companies continual nature and results of the strategy. Established that the features of development strategy determine its place in the hierarchy of strategies of enterprises.

**Keywords:** strategy, development, features, directions, hierarchy.

**Постановка проблеми.** Глобалізація світової економіки визначає нові вимоги до функціонування локальних ринків усіх рівнів та видів, а міра відповідності цим вимогам визначає не лише конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а й його можливість розвиватися та рухатися далі. У подібних умовах якісний рівень управління та швидкість вирішення виникаючих проблем можуть зіграти важливу роль. Це стосується всіх господарюючих суб'єктів, адже забезпечити відповідність новим, раніше не наявним, нормам економічної діяльності застарілими методами неефективно, а часто й неможливо. В умовах, коли зовнішнє середовище динамічне, смаки та вподобання споживачів стрімко змінюються, життєвий цикл товару скорочується, а умови гри часто видозмінюються, на плаву лишаються лише ті суб'єкти господарювання, які можуть швидко та без значимих утрат адекватно відповісти на ці зміни, а часто й передбачити та випередити їх. Виконанню поставлених цілей удало відповідає належним чином розроблена та впроваджена стратегія розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами розроблення та визначення стратегії розвитку підприємства на теоретичному та практичному рівнях займалися зарубіжні та вітчизняні науковці. Праці таких зарубіжних науковців, як Д. Рейні [1], Д. Каспарі і П. Каспарі [2], І. Ансофф [3], Т. Фішер [4] та ін., присвячені практичному значенню стратегії розвитку, етапам її розроблення та впровадження, а також організаційному, економічному та технічному забезпеченню стратегії. Вітчизняні науковці, такі як Ю. Левицький [5], В. Пономаренко [6], Н. Грицюк [7], О. Люльов [8], О. Садовник [9], О. Тридід [10] та ін., свої роботи присвячували дослідженню понять стратегії розвитку, сфери застосування, класифіка-

ції, етапів розроблення, визначенню факторів впливу на формування стратегії розвитку підприємства.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Проведене дослідження дало змогу встановити, що в економічній науці, незважаючи на численну кількість присвячених стратегічному управлінню праць, не існує єдиного трактування терміну стратегії розвитку підприємства внаслідок невизначеності її ключових особливостей, що відрізняють стратегію розвитку від інших стратегій підприємства.

**Мета статті** полягає у встановленні особливостей стратегії розвитку підприємства, які зумовлюють не лише значну різницю між стратегією розвитку та іншими стратегіями підприємства, а й визначають місце стратегії розвитку в ієрархії стратегій підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація світової економіки визначає нові вимоги до функціонування локальних ринків усіх рівнів та видів, а міра відповідності цим вимогам визначає не лише конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а й його можливість розвиватися та рухатися далі. В подібних умовах якісний рівень управління та швидкість вирішення виникаючих проблем можуть зіграти важливу роль. Це стосується всіх господарюючих суб'єктів, адже забезпечити відповідність новим, раніше не наявним, нормам економічної діяльності застарілими методами неефективно, а часто й неможливо. У такому ракурсі особливого значення набуває стратегія розвитку підприємства, яка забезпечує і відповідність викликам зовнішнього середовища, і формує вектор розвитку, найбільш прийнятний з огляду на потенціал підприємства та зовнішні умови.

У результаті аналізу наукової літератури нами визначено п'ять основних підходів до розуміння сутності поняття стратегії розвитку підприємства:

- 1) розгляд стратегії як плану;
- 2) розгляд стратегії розвитку як набору рішень, завдань, цілей;
- 3) розгляд стратегії як множини можливих напрямів розвитку підприємства;
- 4) ототожнення стратегії розвитку зі стратегією підприємства (загальною, конкурентною, ринковою і т. ін.);
- 5) розгляд стратегії розвитку як властивості стратегії на певних рівнях ієрархії, що може розвинути за сприятливих умов.

На нашу думку, кожен із цих підходів відображає певну грань поняття «стратегія розвитку підприємств», а що у цілому утворює комплексне уявлення про сутність поняття «стратегії розвитку».

Представники першого підходу (Д. Рейні, Т. Фішер, Н. Грицюк) [1; 4; 7] та другого (П. Каспарі, Д. Каспарі, М. Боярська, І. Булава, О. Садовник та ін.) [2; 9; 11; 12] підходів визначають стратегію розвитку планом дій та наборів цілей (рішень, завдань), що, безсумнівно, є правильним, оскільки відображає ключову характеристику поняття «стратегія». Однак такі підходи, на нашу думку, є дещо загальними, оскільки не виділяють її з множини інших стратегій.

Представниками третього підходу є такі науковці, як А. Головачов, В. Марцин, О. Люльов, В. Семенова, О. Черкасова та ін. [8; 13; 14]. Вони розглядають стратегію розвитку підприємства як напрям(и) розвитку, однак такий підхід, на нашу думку, є надто обмеженим, адже стратегія розвитку не обмежується лише підбором альтернативних варіантів або вибору одного напрямку (вектору) розвитку підприємства. Обмежуючи стратегію розвитку таким чином, у більшості визначень дослідники залишають поза увагою те, що стратегія розвитку підприємства може бути розроблена не завжди та не в будь-яких умовах. Одним словом, для початку здійснення процесів розвитку необхідним є певний базис, створений або накопичений на підприємстві: достатній рівень розвитку потенціалу підприємства, наявність деякого рівня знань, тобто інтелектуального капіталу для переходу на більш якісний рівень господарювання. Більшість же науковців залишає це поза увагою, обмежуючись лише пропозицією безперервного розвитку.

Представники четвертого виокремленого нами підходу у своїх працях ототожнюють значення загальної (корпоративної, іншої) стратегії і стратегії розвитку. Так, яскравими представниками даного підходу можемо назвати І. Ансоффа, М. Портера, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова [3; 15; 16], які зводять сферу дії стратегії розвитку підприємства до позиціонування товару на ринку, тобто ототожнюють стратегію розвитку з маркетинговою (у деяких публікаціях – конкурентною) стратегією. Таким чином, прихильники четвертого підходу надають стратегії розвитку підприємства або обмеженої сфери дії, або, навпаки, надто широкою.

Представники п'ятого підходу (Ю.Д. Костін та Ю.А. Левицький) характеризують стратегію розвитку підприємства як властивість будь-якої стратегії на певних рівнях ієрархії підприємства, що може виникнути (розвинути) при певних сприятливих умовах. Відповідно до цієї думки, авторами розроблена класифікація стратегій щодо розвитку підприємства. Такими, що мають властивості до розвитку, названо стратегії зростання та обмеженого зростання (корпоративний рівень), віолентну, патіентну, експлерентну стратегії (конкурентний рівень) [5, с. 105]. На нашу думку, незважаючи на очевидну оригіналь-

ність ідеї авторів, погодитися з ними ми не можемо, адже, надаючи стратегіям будь-якого рівня властивостей до розвитку, автори надають їм ознак самого підприємства, тобто здатності змінюватися у цілому або змінювати певний елемент. Стратегія – це передусім множина цілей та способів їх досягнення, що розробляється на найвищому рівні управління і може корегуватися, але виникнути з нізвідки не може. Можуть з'явитися передумови для розроблення стратегії розвитку у вигляді достатнього рівня знань, навиків персоналу, науково-технічної бази підприємства, але сама стратегія так виникнути не здатна.

Недоліки кожного з описаних підходів, на нашу думку, викликані недостатністю теоретичної бази з даної тематики, незважаючи на значну кількість наукових праць. А точніше, визначення, наведені вище, досить розпливчасті через невизначеність принципових характерних рис, притаманних стратегії розвитку підприємства, які кардинально відрізняють її від загальної, конкурентної чи будь-якої іншої стратегії підприємства.

Під час дослідження наукової літератури ми виявили, що науковці виділяють декілька варіантів особливостей стратегії розвитку.

Ю.Д. Костін та Ю.А. Левицький особливостями стратегії розвитку підприємства називають такі [5, с. 106]:

- стратегія спрямована на досягнення цілей підприємства;
- може бути реалізована не завжди, не в будь-яких умовах;
- вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

З висловленим ми можемо погодитися лише частково. Перші дві особливості, наведені авторами, можуть бути застосовані до більшості стратегій, не лише стратегії розвитку. Що стосується останньої особливості, то, дійсно, ми схильні погодитися, що стратегія розвитку підприємства – одна з небагатьох стратегій, формування якої неможливе без наявності певного технічного та інтелектуального базису.

Ми погоджуємося з підходом В.М. Цлафа, який визначає такі особливості стратегії розвитку [17, с. 42]:

- інтереси власників (досягнення рівня рентабельності, стійкості підприємства тощо) та працівників підприємства (досягнення стабільності, наприклад) досягаються не в результаті реалізації стратегії розвитку, а в процесі її реалізації. Крім того, інтереси власників та працівників підприємства в процесі реалізації стратегії не лише задовольняються, а й також розвиваються в бік більш повного або кращого їх задоволення;
- безперервність – у процесі реалізації стратегії виникають нові цілі розвитку і т. д.

На основі проведеного дослідження пропонуємо власне бачення ключових особливостей стратегії розвитку підприємства (рис. 1).

Як видно з рис. 1, до ключових особливостей стратегії розвитку підприємства ми віднесли чотири ознаки. Охарактеризуємо їх більш детально.

1. Достатній рівень розвитку потенціалу підприємства. Як ми вже згадували раніше, більшість науковців у своїх дослідженнях не враховують вагомості наявності чи відсутності певного рівня розвитку потенціалу підприємств для формування та реалізації стратегії розвитку підприємств. Якщо формування інших видів стратегій підприємства може почати на різних етапах життєвого циклу (у тому числі і початку), то для формування стратегії розви-

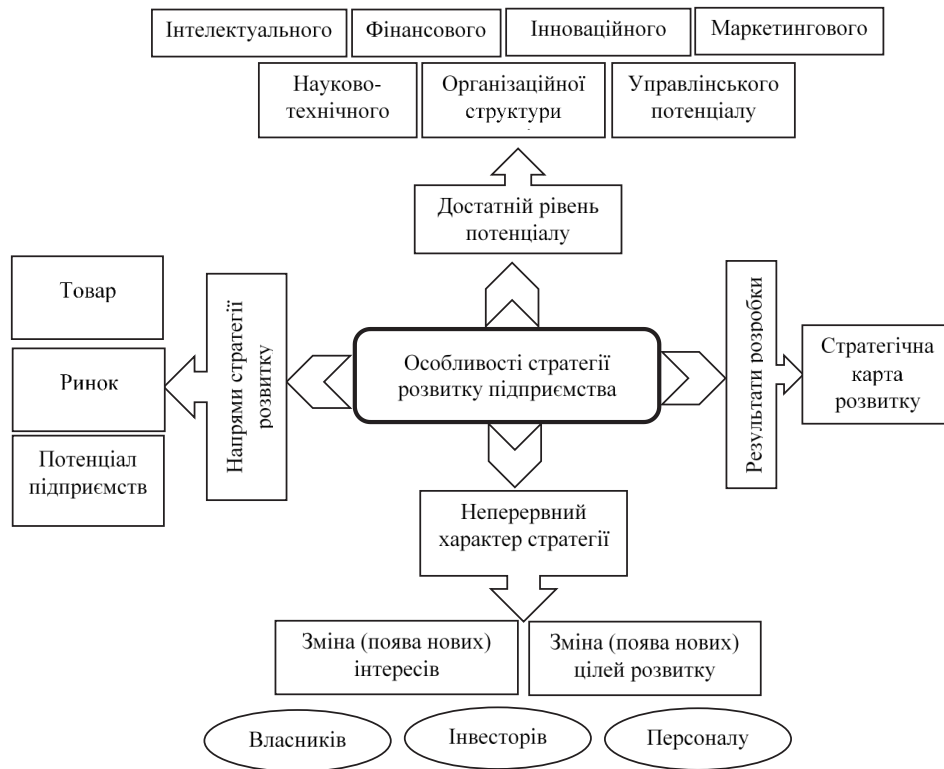


Рис. 1. Особливості стратегії розвитку підприємства

тку має настати сприятливий час та скластися певні умови. Такими умовами передусім є накопичення досвіду, вивчення «правил гри» на ринку, розвиток потенціалу підприємства, особливо інтелектуального та матеріально-технічного. За наявності таких передумов та успішного менеджменту підприємство може формувати стратегію розвитку.

2. Результати розроблення стратегії. Хоча і багато хто з науковців результатом стратегії називають напрям (чи альтернативні напрями) діяльності підприємства, які необхідно розвинути, ми не можемо погодитися з викладеним. Така характеристика зводить стратегію розвитку до позицій стратегічного прогнозування, яке теж може дати подібну інформацію. Хоча стратегія розвитку більшою мірою будується на стратегічному передбаченні та прогнозуванні, вона має на меті визначити перспективність та потенційну привабливість тих чи інших дій у майбутньому. З урахуванням усього вищевикладеного вважаємо, що результатом стратегії розвитку буде стратегічна карта розвитку, яка дасть змогу визначити бажані напрями розвитку та встановити цілі, виконання яких призведе до реалізації відповідного напрямку розвитку.

3. Неперервний характер стратегії – хоча ця ознака і проаналізована нами вище, вважаємо за потрібне винести її в перелік ключових особливостей стратегії підприємства. Стратегія розвитку може бути спрямована на якісну зміну як підприємства у цілому, так і конкретної його підсистеми. Й у обох випадках цей процес запустить низку інших процесів змін, адже у процесі розвитку підсистеми підприємства з'явиться потреба у корегуванні, а згодом і зміни решти підсистем, а отже, зміни (розвиток) відбуватимуться на рівні всього підприємства. І навпаки, зміни, що зачіпають роботу підприємства у

цілому, неодмінно рано чи пізно заціплять і роботу його підсистем. Таким чином, характер стратегії розвитку є неперервним через постійно виникаючі в процесі розвитку додаткові цілі, які не можуть бути нереалізовані, і процес розвитку продовжуватиметься на вищому рівні.

4. Виходячи з викладеного у п. 3, напрями стратегії розвитку також є досить характерною рисою і зумовлюють не лише відмінність стратегії розвитку від інших, а й визначають місце стратегії розвитку в ієрархії стратегій підприємства.

У науковій літературі думки дослідників щодо спрямованості стратегії розвитку підприємства надто розбіжні. У більшості наукових джерел під напрямом стратегії розвитку розуміють продукт, ринок, галузь, конкурентне становище, технології. Відповідно до напрямку, виокремлюють такі види стратегії [18, с. 66]:

- стратегії концентрованого зростання (пов'язані зі зміною продукту та/або ринку, у тому числі за рахунок нових технологій);
- стратегії диверсифікованого росту (пов'язані із завоюванням нових ринків чи галузей);
- стратегії інтегрованого росту (пов'язані із розширенням підприємства шляхом додавання/поглинання нових структур);
- стратегії скорочення (пов'язані зі згортанням виробництва, продажем частини підприємства, зменшенням витрат чи припиненням діяльності).

Вважаємо, що даний підхід має надто загальну оцінку спрямованості стратегії розвитку підприємств. Галузь як напрям розвитку може обрати лише те підприємство, яке вже займає лідируюче або монопольне положення в конкретній галузі і, як наслідок, має вагомий вплив на саму галузь. Хоча і діяльність будь-якого підприємства спричиняє певний

вплив на розвиток галузі, однак даний вплив є надто незначним (за умови, що підприємство не займає лідируюче положення), щоб його враховувати. Тобто для пересічного підприємства будь-якої галузі цей напрям не є реальним, тому вважаємо можливим не враховувати його. Конкурентне становище на ринку також не є вдалим напрямом, на нашу думку, адже зазвичай конкурентоспроможність підприємства зростає внаслідок розвитку одного із перших напрямів (продукт і ринок), окрім того, частково дублює суть напрямку «ринок». Уважаємо, що називати технології напрямом стратегії розвитку означає надто спрощувати саме поняття стратегії розвитку, оскільки використання нових (прогресивних, більш досконалих) технологій є скоріше одним зі способів реалізації стратегії. Тобто з даного списку ми вважаємо вірними лише такі напрями стратегії розвитку, як продукт і ринок, хоча дані напрями і потребують доповнення. Віднесення ж до стратегій розвитку стратегії скорочення аж ніяк не відповідає сутності першої.

О.В. Черкасова називає напрямками стратегії розвитку такі, як [14, с. 41]:

- вибір напрямів діяльності;
- визначення пріоритетності використання ресурсів;
- пошук можливостей використання сильних сторін підприємства;
- зниження негативних наслідків слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз.

На нашу думку, дана характеристика напрямів стратегії розвитку надто загальна і не відображає конкретних напрямів, на які може бути спрямована стратегія.

А.М. Петров та ін. визначає такі напрями стратегії розвитку: маркетинговий, фінансовий, соціальний, виробничий, інноваційний, екологічний, організаційний [19, с. 252]. Тобто автори під напрямками стратегії розвитку розуміють функціональні стратегії, що не є вірним, на нашу думку, оскільки такий підхід дуже обмежує сферу дії стратегії розвитку.

Б.Б. Хрустальов та В.С. Дем'янова пропонують таке бачення напрямів стратегії розвитку підприємства [20, с. 265]:

- продукт (параметри продукції, що виробляється підприємством, чи послуг, що надаються ним);
- управління (параметри системи управління, у тому числі організаційна система управління підприємством);
- ринок (місце підприємства на ринку);
- фінанси (показники фінансового та інвестиційного стану підприємства).

Відповідно до обраного напрямку, автори виділяють чотири типи стратегій розвитку: інноваційну, спрямовану на покращення характеристик продукції; внутрішньофірмову, спрямовану на покращення системи управління; ринкову, спрямовану на зміну становища на ринку, та інвестиційну, спрямовану на покращення фінансового та інвестиційного стану. У цілому підхід, описаний авторами, здається нам цілком вірним, однак виділення окремих фінансового та управлінського напрямів вважаємо недоцільним, їх можна об'єднати єдиним напрямом «потенціал підприємства», що водночас і значно розширяє значення даного напрямку розвитку.

Таким чином, узагальнюючи все вищевикладене, напрямками стратегії розвитку підприємства пропонуємо вважати ринок, товар, потенціал підприємства.

Охарактеризуємо напрями стратегії розвитку підприємства більш детально.

1) товар (продукція, послуга) – стратегія, спрямована на надання або випуск товару (продукції) якісно нових характеристик (параметрів) чи властивостей;

2) ринок – стратегія, головною метою якої є збільшення ринкової частки підприємства або вихід на інші ринки;

3) потенціал підприємства – стратегія, спрямована на поліпшення окремих елементів або потенціалу підприємства у цілому.

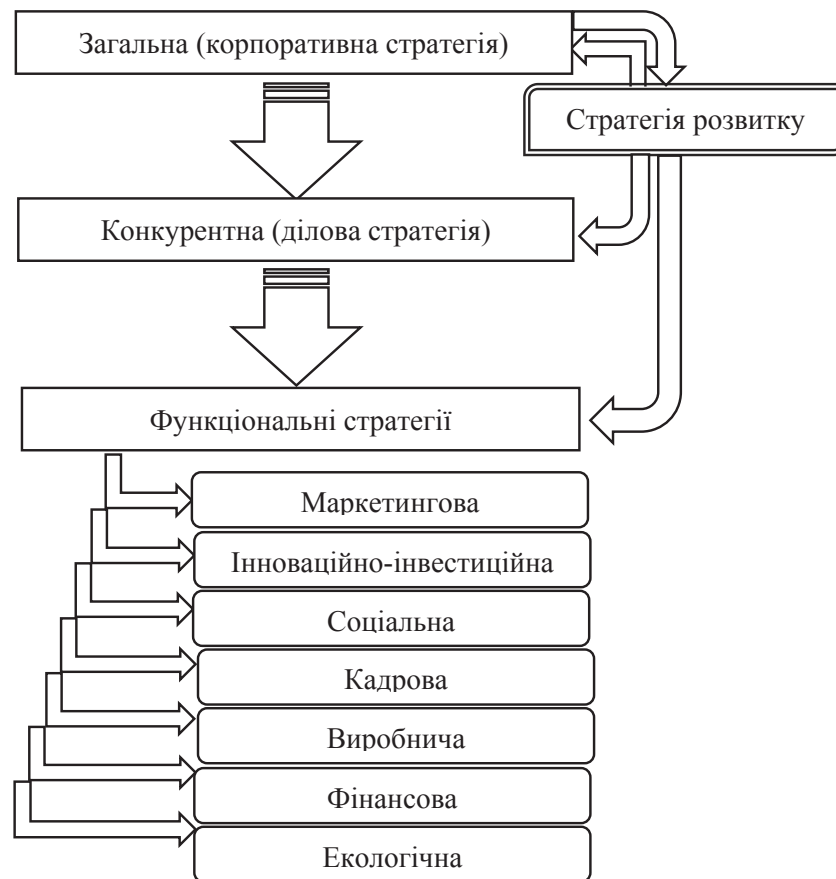
Вважаємо за необхідне зауважити, що напрями стратегії підприємства тісно пов'язані і часто є супутніми. Так, унаслідок розвитку потенціалу підприємства можна надати нових якостей продукції (реалізувати напрям «товар»), а результатом розвитку напрямку «товар» можна збільшити ринкову частку та отримати можливість вийти на нові ринки, що, своєю чергою, створить необхідність розвитку потенціалу підприємства.

Вищевказані особливості стратегії розвитку підприємства зумовлюють стан її в ієрархії стратегій підприємства. Оскільки стратегія розвитку підприємства може й не бути сформована і реалізована на підприємстві, вважаємо необхідним виокремити її окремо, надавши їй статус проміжної (рис. 2). Сформована ж стратегія розвитку прямо впливає на загальну стратегію, хоча і підпорядкована їй (розробляється з урахуванням мети загальної стратегії). Оскільки стратегія розвитку підприємства може бути спрямована на збільшення ринкової частки або зміцнення конкурентних позицій на ринку, у такому разі вона прямо впливатиме на конкурентну (ділову) стратегію, яка безпосередньо і.

Відповідно до напрямку стратегії розвитку, визначають додаткові стратегії, які необхідно сформулювати та розробити для досягнення поставленої мети.

За напрямку «товар» ключовими стратегіями будуть інноваційно-інвестиційна, маркетингова (у частині розроблення методів просування продукції на ринку) та виробнича. За напрямку «ринок» такими стратегіями стануть ділова та маркетингова. За напрямку «потенціал підприємства» такими стратегіями стануть функціональні (або певна функціональна стратегія у разі конкретного елемента розвитку). Найчастіше такими стратегіями виступають інноваційно-інвестиційна (яка є постійним супутником стратегії розвитку через потребу будь-яких процесів розвитку в початкових та супутніх інвестиціях та інноваціях, які й забезпечують конкурентні переваги та власне розвиток), фінансова, виробнича (зокрема, енергоєфективна та енергозберігаюча).

**Висновки.** На основі вищевикладеного сформоване власне трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» як комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (можє стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомого положення на ринку. Проведене дослідження дало змогу встановити, що ключовими особливостями стратегії розвитку підприємства є напрями та результати стратегії, достатній рівень потенціалу підприємства та неперервний характер стратегії розвитку. Проаналізовані особливості визначають місце стратегії розвитку підприємства як проміжної, що впливає як на загальну, так і на конкурентні та функціональні стратегії. Перспективами подальших досліджень є більш детальне дослідження напрямів стратегії, етапів її розроблення та оцінювання.



**Рис. 2. Стратегія розвитку в ієрархії стратегій підприємства регулює ринкове поведінку підприємства (тому на рис. 2 ми розташували стратегію розвитку між корпоративною та діловою)**

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership / D. L. Rainey. – UK Cambridge University Press, 2006. – 761 p.
2. Caspari J. A. Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement / J. A. Caspari, P. Caspari. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 327 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Fischer Th. Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms / Th. Fischer, H. Gebauer, E. Fleisch. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012. – 316 p.
5. Костін Ю.Д. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 101–106.
6. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В.С. Пономаренко [та ін.]. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 639 с.
7. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / Н.О. Грицюк ; Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. – Луцьк, 2015. – 215 с.
8. Люльов О.В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / О.В. Люльов ; Сумський державний університет. – Суми, 2011. – 186 с.
9. Садовник О.В. Обґрунтування ринкових стратегій розвитку сільського господарства : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.07.02 / О.В. Садовник ; Київський національний економічний університет. – Київ, 2005. – 20 с.
10. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : [монографія] / О.М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 364 с.
11. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
12. Булава І.В. Теорія і методологія розробки стратегії розвитку підприємства / І.В. Булава [и др.]. – М. : РІО МАОК, 2009. – 269 с.
13. Семенова В.В. Управление формированием стратегии развития промышленного предприятия : дис. ... канд. эк. наук : спец. 08.00.05 / В.В. Семенова ; Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова». – Москва, 2011. – 167 с.
14. Черкасова О.В. Разработка стратегии развития предприятия : дис. ... канд. эк. наук : спец. 08.00.05 / О.В. Черкасова ; Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. – Саранск, 2004. – 172 с.
15. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов ; 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2007. – 448 с.
17. Цлаф В. Реформирование промышленного предприятия (методическое пособие для руководителей предприятия) / В.М. Цлаф. – Самара, 1999. – 118 с.
18. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятий ИГИТ : монография / С.С. Скобкин. – М. : АБЦ, 2011. – 354 с.
19. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
20. Хрустальов Б.Б. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия / Б.Б. Хрустальов, В.С. Демьянова // Известия КГАСУ. – 2012. – № 2(20). – С. 261–266.