

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ГАВЛОВСЬКА Наталія Іванівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>
nataligavlovska@gmail.com

ТАРАСЕНКО Лілія Олександрівна

асистент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0000-0001-8224-5113>
Liliia_Tarasenko5113@gmail.com

ЧУМАК Руслан Євгенович

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0009-7082-3348>
ruslanko586@gmail.com

ВЕНГЕР Анатолій Пилипович

здобувач кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0008-0009-7082-3321>
Venger_1@gmail.com

Нові виклики для підприємств обумовлюють необхідність зміни підходів до формування їх стратегії. Сам процес стратегування трансформується відповідно до запитів бізнесу та впливу середовища. Жорстка конкуренція на ринках обумовлює необхідність розуміння як теоретичних основ стратегування, так і прикладних аспектів розробки конкретних стратегій. У статті представлено трактування поняття «стратегія» найбільш відомими фахівцями у цій сфері, вони трактують її як план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей чи завдань у певних умовах. Стратегія може охоплювати різні сфери діяльності організації, однак варто відзначити, що стратегія підприємства тісно пов'язана із конкурентною стратегією, а їх успішна взаємодія дозволяє підприємству забезпечувати його стійкість на ринку та досягати конкурентних переваг. Процес формування конкурентної стратегії включає ряд послідовних кроків: формування місії, цілей, оцінювання зовнішнього середовища, управлінський аналіз сильних та слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінювання стратегії. Визначено, що основою стратегування є бачення керівництвом компанії шляхів інноваційного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Доведено, що ринкова та технологічна позиції підприємства впливають на підходи до інноваційних стратегій. В залежності від цих позицій, компанія може обирати різні напрями розвитку та інновацій. Конкурентні стратегії та інноваційні стратегії забезпечують сам процес стратегування в залежності від актуальних умов функціонування підприємства та схильності власників та менеджменту до ризику і впровадження інновацій. Конкурентні та інноваційні стратегії дозволяють вирішити це питання за рахунок комплексного підходу до визначення стратегічних цілей та системного дослідження альтернативних підходів до управління підприємством в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія, інновації, розвиток, планування, бізнес

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGY IN IMPLEMENTATION INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

HAVLOVSKA Nataliia

Khmelnytskyi National University

TARASENKO Liliia

Taras Shevchenko National University of Kyiv

CHUMAK Ruslan, VENGER Anatolii

Khmelnytskyi National University

New challenges for enterprises determine the need to change approaches to the formation of their strategy. The process of strategizing itself is transformed according to business demands and the influence of the environment. Fierce competition in the markets determines the need to understand both the theoretical foundations of strategizing and the applied aspects of developing specific strategies. The article presents the interpretation of the concept of "strategy" by the most famous specialists in this field, they interpret it as an action plan aimed at achieving specific goals or tasks in certain conditions. The strategy can cover various areas of the organization's activity, but it is worth noting that the company's strategy is closely related to the competitive strategy, and their successful interaction allows the company to ensure its stability in the market and achieve competitive advantages. The process of forming a competitive strategy includes a number of consecutive steps: formation of a mission, goals, assessment of the external environment, management analysis of strengths and weaknesses, analysis of strategic alternatives, strategy selection,

strategy implementation, strategy evaluation. It was determined that the basis of strategizing is the company management's vision of ways of innovative development of the enterprise in the long term. It has been proven that the market and technological positions of the enterprise influence approaches to innovative strategies. Depending on these positions, companies can choose different directions of development and innovation. Competitive strategies and innovation strategies ensure the very process of strategizing depending on the actual conditions of the enterprise's functioning and the propensity of the owners and management to risk and the introduction of innovations. Competitive and innovative strategies make it possible to solve this issue due to a comprehensive approach to defining strategic goals and a systematic study of alternative approaches to enterprise management in conditions of uncertainty.

Key words: strategy, innovation, development, planning, business

ГАВЛОВСЬКА, Н., ТАРАСЕНКО, Л., ЧУМАК, Р., & ВЕНГЕР, А. (2024). ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Development Service Industry Management*, (2), 26–30. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4))

HAVLOVSKA, N., TARASENKO, L., CHUMAK, R., & VENGER, A. (2024). THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGY IN IMPLEMENTATION INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (2), 26–30. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах кардинального загострення негативних трендів розвитку суспільства, для підприємств особливої актуальності набуває процес стратегування. Це відбувається внаслідок швидкої зміни бізнес-середовища та впровадження інноваційних технологій практично у всі сфери суспільного життя. Відповідно можна констатувати значне зростання конкуренції, а суб'єкти господарювання вимушені оперативнo адаптуватись до змін для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є необхідною для підприємства з позиції виявлення своїх сильних та слабких сторін, а також ідентифікації можливостей і загроз зі сторони конкурентів. Особливе значення має раціональне використання ресурсів, що передбачає їх оптимізацію у розрізі процесів, а це дозволяє менеджменту підкріплювати свої стратегічні ініціативи реальними діями та ресурсами.

Всі ці заходи повинні бути спрямовані на забезпечення потреб клієнтів і максимізації виручки у довгостроковій перспективі при дотриманні собівартості продукції у визначених керівництвом межах. Відповідно, рівень конкурентоспроможності буде тільки зростати і фінансові можливості підприємства також, що відповідає і цілям власників таких підприємств.

Розроблені менеджерами підприємств конкурентні та інноваційні стратегії, забезпечують не лише короткострокові вигоди, а і довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання. Тобто дозволяє робити довгострокові прогнози і виявляти основні тенденції, що є передумовою сталого розвитку та утримання відповідної ринкової ніші в умовах зростання рівня ризику та дестабілізації економічних процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вищенаведена проблематика детально досліджувалась вітчизняними та іноземними науковцями, такими як: Аакер Д., Ансофф І., Армстронг М., Джонсон Г., Портер М., Скоулз К., Шершньова З. та інші.

Враховуючи надзвичайно жорстку конкуренцію на вітчизняних та іноземних ринках, а також військові дії та виникнення значної кількості негативних факторів впливу на вітчизняні підприємства, актуальність тематики дослідження не викликає сумнівів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення особливостей формування актуальних стратегій підприємства у контексті його інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Умови сьогодення формують нові виклики і запити перед власниками і менеджментом більшості підприємств. Стратегування стає однією з найбільших проблем для таких суб'єктів внаслідок виникнення значної кількості непередбачуваних факторів негативного впливу, які надзвичайно сильно впливають на реалізацію стратегії. У науковій літературі слово «стратегія» використовується для визначення планувального або координованого набору дій, які призначені для досягнення певної мети чи цілі в умовах обмежених ресурсів або конкуренції. Поняття «стратегія» походження з військової термінології. У давнину, військові лідери для досягнення перемоги у битвах та війнах розробляли стратегії. Поняття «стратегії» в бізнес термінології з'явилося у середині ХХ століття. Під впливом військових стратегій та напрацьованої теорії бізнесмени почали застосовувати ці принципи для досягнення успіху у своїй діяльності. С тих пір стратегія стала важливим інструментом, що сприяє досягненню конкурентної переваги, досягнення цілей бізнесу та забезпечення успішного розвитку підприємств. На даний момент поняття «стратегія» широко використовується у різних сферах життя та діяльності, зокрема таких як управління, політика, виробництво,

маркетинг, логістика, освіта тощо. Економічну сутність поняття «стратегія», що наводили різні науковці наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Економічна сутність поняття «стратегія»

Автор, джерело	Визначення
Аакер Д. [1]	«дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги»
Ансофф І. [2]	«метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів»
Армстронг М. [3]	«визначає напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги»
Боумен К. [4]	«узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії»
Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т., Небелюк Н. [5]	«довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності»
Гордієнко П. [6]	«комплексний план діяльності підприємства для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства»
Джонсон Г., Скоулз К. [7]	«визначення напрямку і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін»
Ендрюс К. [8]	«встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами»
Каплан Р., Нортон Д. [9]	«це вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку»
Карлоф Б. [10]	«це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії»
Мартиненко В. [11]	«процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення»
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [12]	«детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей»
Мінцберг Г. [13]	«послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень»
Портер М. [14]	«це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони»
Річардсон Р., Томпсон М. [15]	«будь-яка стратегія, незалежно від сфери застосування повинна мати дві ключові складові: стратегічні цілі (тобто, те чого стратегія передбачає досягти) і план дій (тобто засіб, за допомогою якого пропонується досягти намічених цілей)»
Томпсон А., Стрикленд А. [16]	«комбінація із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби»
Фолкнер Д., Джонсон Г. [17]	«стратегія пов'язана з виробленням довгострокового напрямку руху і визначенням масштабу діяльності компанії»
Чайлд Дж. [18]	«процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення»
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [19]	«довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики»

Переважає більшість науковців під поняттям «стратегія» розуміють план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей чи завдань у певних умовах. Більшість з них відзначають, що стратегія є ключовим інструментом управління, що визначає напрямок розвитку підприємства та сприяє досягненню конкурентної його переваги. Інші науковці розглядають поняття «стратегія» зі інших точок зору, але загальна концепція полягає в тому, що стратегія визначає, як підприємство буде реагувати на зовнішнє середовище та вирішувати внутрішні проблеми з метою досягати своїх цілей.

Оскільки, важливими аспектами поняття «стратегія» є аналіз, зокрема ринку конкурентів, а також, формулювання місії та цілей, визначення можливих стратегічних альтернатив та розробка плану дій з метою їх втілення. Стратегія може охоплювати різні сфери діяльності організації, однак варто відзначити, що стратегія підприємства тісно пов'язана із конкурентною стратегією, а їх успішна взаємодія між ними дозволяє підприємству забезпечує його стійкість на ринку та досягати конкурентних переваг.

Процес формування конкурентної стратегії включає ряд послідовних кроків, зокрема:

- а) місія підприємства – це перший крок у формуванні стратегії, який полягає у необхідності визначити основну мету і суть існування підприємства;
- б) цілі підприємства – на цьому етапі перед менеджментом підприємства стоїть необхідність встановлення конкретних цілей та завдань у відповідності до своєї місії, які підприємство прагне реалізувати;
- в) оцінка та аналіз зовнішнього середовища – для формування обґрунтованої стратегії необхідно провести всебічний аналіз середовища функціонування підприємства, і початковим є оцінка та аналіз зовнішнього середовища, якщо точніше всіх його факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства;
- г) управлінський аналіз сильних та слабких сторін – поряд із аналізом зовнішнього середовища проводиться аналіз сильних та слабких сторін підприємства, щоб визначити, які сильні сторони можуть бути використані як переваги, і які слабкі сторони потребують удосконалення;
- д) аналіз стратегічних альтернатив – на цьому етапі здійснюється розгляд різних стратегічних варіантів, які можуть бути придатні для досягнення поставлених цілей перед підприємством;

- е) вибір стратегії – на цьому етапі відбувається вибір конкретної конкурентної стратегії, яка найбільш ефективно відповідає місії, цілям та умовам підприємства
- ж) реалізація стратегії – на цьому етапі відбувається впровадження обраної стратегії «в життя» шляхом реалізації різних дій, проєктів та програм;
- з) оцінка стратегії – протягом всього процесу формування та реалізації стратегії необхідним є постійний моніторинг. За результатами реалізації стратегії здійснюється оцінка її ефективності для виявлення успіхів та помилок, а також, внесення корективів за потреби.

На сьогодні основою стратегування є бачення керівництвом компанії шляхів інноваційного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Тому не лише конкурентна стратегія є надзвичайно важливою для сучасного підприємства. На сьогодні мова йде і про інноваційні стратегії. В цілому, ринкова та технологічна позиції підприємства впливають на підходи до інноваційних стратегій. В залежності від цих позицій, компанії можуть обирати різні напрями розвитку та інновацій (таблиця 2).

Таблиця 2

Характеристика інноваційних стратегій підприємства в залежності від ринкової та технологічної позиції

Назва стратегії	Характеристика
Злиття з організацією із сильною технологічною позицією	Спільне проведення досліджень та розробок, створення інноваційних продуктів чи послуг, об'єднуючи технологічні знання обох організацій дозволяє використати їх сильні сторони для створення нових ринкових пропозицій
Стратегія слідування за лідером	Полягає в тому, щоб активно вивчати та використовувати успішні інноваційні підходи, які вже запроваджені лідером на ринку. Організація, яка обирає цю стратегію, ставить перед собою завдання не створювати нові ідеї з нуля, а вдосконалювати та впроваджувати ті, які вже працюють у лідера
Лідерство. Інтенсивні НДДКР	Передбачає інтенсивні НДДКР, орієнтується на активність у розробці нових продуктів, технологій чи послуг для збереження чи зміцнення позицій лідера на ринку. Ця стратегія передбачає постійні інновації, підтримку високого рівня науково-дослідної діяльності та активне впровадження новаторських ідей
Раціоналізація	Ця стратегія передбачає оптимізацію діяльності організації з метою підвищення ефективності та зниження витрат. Основна мета – оптимізувати операційні процеси, використання ресурсів та покращити продуктивність
Пошук вигідних сфер застосування технології	Ця стратегія дає можливість максимально використовувати потенціал технологій, забезпечуючи їх широке та успішне застосування в різних галузях з метою створення нових можливостей для розвитку бізнесу та створення конкурентних переваг. Основна мета – максимально ефективно використовувати технології та забезпечити їх максимальне проникнення на ринок
Ліквідація бізнесу	Передбачає ліквідацію неприбуткового напрямку бізнесу або організації в цілому
Організація венчурного проєкту	Передбачає реалізацію ідей або технологій шляхом інвестування з метою створення нового бізнесу або розвитку існуючого. Венчурні проєкти є ризикованими, оскільки, потребують НДДКР, великих інвестиційних вкладень та гнучкості для адаптації до ринкових умов. Однак вони також можуть мати великий потенціал для інновацій та успіху на ринку

Реалізація інноваційних стратегій на підприємстві передбачає їх поєднання в залежності від бачення цілей, діяльності, перспектив розвитку тощо. Конкурентні стратегії та інноваційні стратегії забезпечують сам процес стратегування в залежності від актуальних умов функціонування підприємства та схильності власників та менеджменту до ризику і впровадження інновацій.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Стратегування в умовах загострення негативного впливу зовнішнього середовища перейшло у площину пошуку нових можливостей розвитку окремих суб'єктів господарювання, які за результатами впровадження інновацій очікують нових перспектив та шляхів досягнення стратегічних цілей. Конкурентні та інноваційні стратегії дозволяють вирішити це питання за рахунок комплексного підходу до визначення стратегічних цілей та системного дослідження альтернативних підходів до управління підприємством в умовах невизначеності. Залишаються актуальними питання інструментального забезпечення реалізації представлених стратегій, що обумовлює перспективи подальших досліджень

Література

1. Aaker D. Strategic Market Management / D. Aaker. – 7th Edition. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2005. – 368 p.
2. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 c.
3. Armstrong M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. – London and Philadelphia : Kogan Page, 2011. – 313 c.
4. Bowman C. The Essence of Strategic Management / C. Bowman. – New York : Prentice Hall, 1990. – 152 c.
5. Гавловська Н. Теоретичний базис формування стратегії організації / Н. Гавловська, С. Йолкін, Т. Яблонський, Н. Небелюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 1. – С. 273-278
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.

7. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / Johnson G. and Scholes K. – Prentice Hall.: Hemel Hempstead., 1993. – 317 p.
8. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones – Irwin : Homewood, 1971. – 325 c.
9. Kaplan R. S. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes / R. S. Kaplan, D. P. Norton. - Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2003. – 490 p.
10. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models / B. Karloff. – London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. – 243 p.
11. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
12. Mescon M. H. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – N. Y. : Harpercollins College Div., 1998. – 777 p.
13. Mintzberg H. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – New York: : Free Press, 1998. – 406 c.
14. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1998. – 557 p.
15. Richardson, R. The Impact of People Management Practices on Business Performance / Richardson, R. and Thompson, M. London. : Institute of Personnel and Development, 1999 – 253 p.
16. Thompson A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. Thompson, A. J. Strickland. – New York : McGraw-Hill Companies, 1996. – 1056 p.
17. Faulkner D. The Challenge of Strategic Management / Faulkner D. and Johnson G. – London : Kogan Page, 1992. – 317 p.
18. Child J. (Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice / Child, J. Child, J. Sociology, 1972. – № 6(3). – pp. 1–22.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В.Оборська. – Київ : КНЕУ. – 1999. – 384 с.

References

1. Aaker D. Strategic Market Management / D. Aaker. – 7th Edition. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2005. – 368 p.
2. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 c.
3. Armstrong M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. – London and Philadelphia : Kogan Page, 2011. – 313 c.
4. Bowman C. The Essence of Strategic Management / C. Bowman. – New York : Prentice Hall, 1990. – 152 c.
5. Havlovska N. Teortychnyi bazys formuvannia stratehii orhanizatsii / N. Havlovska, S. Yolkin, T. Yablonskyi, N. Nebeliuk // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2023. – № 1. – S. 273-278
6. Hordienko P.L. Stratehichniy analiz. – K. : Alerta, 2006. – 404 s.7. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / Johnson G. and Scholes K. – Prentice Hall.: Hemel Hempstead., 1993. – 317 p.
8. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones – Irwin : Homewood, 1971. – 325 c.
9. Kaplan R. S. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes / R. S. Kaplan, D. P. Norton. - Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2003. – 490 p.
10. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models / B. Karloff. – London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. – 243 p.
11. Martynenko V.P. Stratehiia zhyttiezdatnosti pidpriemstv promyslovosti: Navchalnyi posibnyk. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2006. – 328 s.
12. Mescon M. H. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – N. Y. : Harpercollins College Div., 1998. – 777 p.
13. Mintzberg H. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – New York: : Free Press, 1998. – 406 c.
14. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1998. – 557 p.
15. Richardson, R. The Impact of People Management Practices on Business Performance / Richardson, R. and Thompson, M. London. : Institute of Personnel and Development, 1999 – 253 p.
16. Thompson A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. Thompson, A. J. Strickland. – New York : McGraw-Hill Companies, 1996. – 1056 p.
17. Faulkner D. The Challenge of Strategic Management / Faulkner D. and Johnson G. – London : Kogan Page, 1992. – 317 p.
18. Child J. (Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice / Child, J. Child, J. Sociology, 1972. – № 6(3). – pp. 1–22.
19. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia / Z. Ye. Shershnova, S. V.Oborska. – Kyiv : KNEU. – 1999. – 384 s.