

DOI 10.31558/2307-2318.2019.4.19

УДК 658

Гладкова А.О., аспірантка ДонНУ імені Василя Стуса, керівник відділу управління торговим простором в сфері FMCG компанії «Мережа-Сервіс Львів»

### **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

У статті проаналізовані підходи науковців до визначення сутності стратегічного управління підприємством, розглянуті еволюція та розвиток управлінських концепцій, проаналізована послідовність етапів стратегічного управління підприємством, що є актуальними питаннями сьогодення. В результаті дослідження виявлений новий етап розвитку управлінських концепцій – стратегічний розвиток підприємства, який базується на успішному стратегічному управлінні і дозволяє вивести інноваційний продукт на ринок, забезпечивши лідерство за собою в умовах глобальної конкуренції, або створити нову ринкову нішу, галузь, тощо. Відповідно до нового етапу була створена концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства, яка допоможе отримати результати в умовах глобальної конкуренції.

**Ключові слова:** стратегічне управління підприємством, стратегічний розвиток підприємства, концептуальна модель, модель стратегічного управління, глобальна конкуренція.

Рис. – 7, Таб. – 2, Літ. – 22.

Гладкова А.О.,

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

В статье проанализированы подходы ученых к определению сущности стратегического управления, рассмотрены эволюция и развитие управленческих концепций, проанализирована последовательность этапов стратегического управления предприятием, что является актуальным вопросам современности. В результате исследования выявлен новый этап развития управленческих концепций - стратегическое развитие предприятия, основанный на успешном стратегическом управлении и позволяет вывести инновационный продукт на рынок, обеспечив лидерство за собой в условиях глобальной конкуренции, или создать новую рыночную нишу, отрасль, и тому подобное. Согласно новому этапу была создана концептуальная модель стратегического развития предприятия, которая поможет получить результаты в условиях глобальной конкуренции.

**Ключевые слова:** стратегическое управление предприятием, стратегическое развитие предприятия, концептуальная модель, модель стратегического управления, глобальная конкуренция.

Hladkova A.

### **ENTREPRENEURSHIP STRATEGIC DEVELOPMENT UNDER GLOBAL COMPETITION**

The article analyzes the approaches of scientists to determining the essence of strategic enterprise management, examines the evolution and development of management concepts, analyzes the sequence of stages of strategic enterprise management, which are current issues of today. The research revealed a new stage in the development of managerial concepts - strategic development of the company, which is based on successful strategic management and allows

you to bring an innovative product to the market, providing leadership in the conditions of global competition, or to create a new market niche, industry, etc. According to a new stage, a conceptual model of strategic development of the enterprise was created, which will help to get results in the conditions of global competition.

**Key words:** strategic enterprise management, strategic enterprise development, conceptual model, strategic management model, global competition.

**Постановка проблеми.** Перенасичення ринку сьогодні вимагає встановлення лімітів щодо випуску продукції чи надання послуг, глобальна конкуренція постійно кидає виклики підприємцям та їх підприємствам, клієнти та покупці стають все більш вимогливими, задоволення потреб споживачів вже не є легким завданням, а стає все більше стратегічним явищем для суб'єктів господарювання. Тому виживання, функціонування та розвиток на ринку сьогодні та в майбутньому потребує стратегічного мислення, бачення, дій та управління. Створення необхідних для суспільства інноваційних продуктів, нових ніш на ринку, галузей в економіці призведе до виходу з глобальної конкуренції на певний час, що дозволить бути унікальним на ринку та забезпечить вирішення проблеми функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Така ситуація зумовлює розробку нових організаційно-економічних моделей та механізмів ефективного функціонування та розвитку підприємства для поліпшення позицій в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладні питання розвитку управлінських концепцій знайшли свої відображення в дослідженнях зарубіжних вчених: Ф.Тейлора, А. Файоля, П. Друкера, А.Чандлера, Г. Мінцберга, Р. Вуда, К. Чана, М.Ейрінга та Л. Гібсона. Різноманітні теоретичні та методологічні проблеми стратегічного управління підприємством знайшли своє висвітлення у дослідженнях як зарубіжних вчених-економістів, так і вітчизняних: А.Роуз, Д.Шендел, К.Хаттен, Г.Джонсон, К.Скулз, Дж.Пірс, Р.Робінсон, У.Глук, Л.Джаух, А. Томпсон, А. Стрікленд, А.Зуб, І.Ансофф, В.Просалова, Є.Смольянінова, Р.Бруханський, Є.М. Белий, І.Б. Романова, О.С. Віханський. Однак, залишаються недослідженими та потребують подальшого вивчення питання щодо теоретичних, практичних та методичних аспектів стратегічного розвитку підприємства

**Мета дослідження** - створення концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління та розвиток підприємства сьогодні є складною системою поєднання різного роду чинників, факторів, принципів, критеріїв та ін., що передбачає не простий набір правил, та незв'язаних установ, що робити і куди йти, а насамперед творче мислення ТОП-менеджменту та наукові дослідження, які складаються в єдину картину. Це пояснюється тим, що прийняття стратегічного рішення пов'язане з поведінкою людей, як індивідуально, так і у великій кількості. Розширення горизонтів, завоювання нових ринків, вміле та досконале аналізування поточних даних підприємства та загальне, системне бачення керівництвом збільшує можливості стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Формування тільки однієї стратегії залишилося в минулому. Трансформація бізнесу, економіки, середовища, призвели до розвитку управлінських концепцій. Зміни в управлінні підприємством в часовому просторі відображені в табл. 1.

Таблиця 1

## Еволюція та розвиток управлінських концепцій

<b>Відкритість підприємства</b>	Закрита система, зважати на зовнішнє середовище не було потреби	впровадження відкритої системи
<b>Мета підприємства</b>	Поточна прибутковість	Поточна та майбутня прибутковість
<b>Акцент в управлінні</b>	стабільність	передбачення
<b>Основа управління</b>	контроль відхилень, складання бюджету	передбачення зростання можливостей, планування від досягнутого рівня до зростання
<b>Строк планів</b>	короткостроковість планів (до року)	Дострокова перспектива 5-10 років
<b>Процес</b>	циклічний	циклічний
<b>Реакція підприємства</b>	повільні реакції підприємства	повільні реакції підприємства
<b>Припущення</b>	минуле повторюється	тенденції зберігаються - екстраполяційне планування
<b>Ринок</b>	ненасичений	ненасичений, швидко розвивається
<b>Вагомий внесок науковцями</b>	Ф.Тейлор «Принципи наукового управління» 1911р., А. Файоль «Загальне і промислове управління» 1916р.	П. Друкер «Практика менеджменту» 1954р., Ф. Селзнік «Керівництво в адміністрації: Соціологічна інтерпретація» 1957р.,
<b>Характеристика управлінських концепцій</b>	Початковий етап, управління на основі контролю за виконанням, за відхиленнями факту від плану; розробка бюджету і поточного плану;	Управління "від досягнутого" з елементами передбачення майбутнього; концепція управління цілями; створення організаційних структур індивідуально під окремий проєкт, нові методи з використанням ЕОМ, застосування математичних методів прийняття оптимальних рішень; створення концепції маркетингу; початок застосування процесного управління, початок застосування наук про поведінку (теорії мотивації)
<b>Найменування концепції</b>	Поточне планування та бюджетування. Адміністративне управління	Довгострокове планування
<b>Етапи розвитку</b>	Кінець XIX ст. -50-ті роки XX ст.	1950 - 1960 рр
<b>№</b>	1	2

Продовження таблиці 1

3	1960 - 1990 рр	Стратегічне планування	Аналіз зовнішнього середовища і визначення стратегічних цілей, поява "стратегічного мислення", поглиблене дослідження ринку, споживачів та конкурентів	А. Чандлер «Стратегія і структура: Глави з історії американських промислових підприємств». Г. Кан - заснування Хадсонівського інституту, що спеціалізувався на	Дострокова перспектива, к-ть років залежить від цілей	циклічний	повільні реакції підприємства	нові явища, слабка передбачуваність	насичений, непередбачуваний, світова економічна нестабільність	зміна стратегічних орієнтирів: відхід від екстраполяції, рух від майбутнього (від цілей) до сучасного	дослідження	завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.	"відкрита система" вже домінує над внутрішньою спрямованістю управління
4	1990-2000 рр	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)	Розуміння однакової уваги як до стратегічних, так і до поточних проблем; концентрація управління на досягненні цілей, а не на процесі планування; застосування ситуаційного підходу; широке впровадження наукових методів обґрунтування рішень та впровадження технічних засобів і інформаційних систем для	Г. Мінцберг « П'ять П стратегій», Дж. Б. Куїнн «Стратегія змін», Р. Вуд «Стратегічне управління для організацій, що адаптуються - FutureStep»	від сьогодні до довгострокових планів	реальний час	швидкі реакції підприємства	мінімальна передбачуваність	перенасичений	облік розвитку ринку та зовнішнього середовища	творчість	реалізацію стратегічних планів, як одне ціле	Повністю відкрита система
5	2000 р. - наші часи	Стратегічний розвиток підприємства	Створення унікального товару чи послуги, заповнення ніші, яка є пустою. Пошук унікальності, неповторності підприємства, що забезпечить йому безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску. Акцент на інноваціях та конкуренції за майбутнє. Продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами.	Кім Чан «Стратегія блакитного океану» 2004р., С. Д. Ентоні, М.Ейрінг та Л. Гібсон «План інноваційної гри» 2006р.	від сьогодні до довгострокових планів	реальний час	швидкі реакції підприємства	часткова передбачуваність	перенасичений	Підтримка креативності та проявлення творчості людини всередині компанії, розвиток індивідуальності робітника, інвестиції в знання. Глибокий аналіз потреб споживача. Формування стратегічного	інновація	Створення ринку за рахунок формування нових потреб у споживачів.	Повністю відкрита система

Джерело: розроблено автором на основі [1-7].

На сьогоднішній день в науковій літературі поняття «стратегічне управління» займає головну роль в цілому менеджменті, але на нашу думку це вже не є останнім етапом управлінських концепцій. Варто визначити наступний етап з 2000-х років – стратегічний розвиток підприємства, що є наслідком успішного стратегічного управління підприємства (рис. 1).



**Рисунок 1 - Еволюція концепцій управління підприємством**

Розглянемо поняття стратегічного управління підприємством за дослідженням різних вчених, що є основною концепцією управління на сьогодні (рис. 2).

Науковці	Основна ідея	Визначення
А.Роуз, В.Г. Герасимчук, М.М. Смірнов, Т.В. Гавриленко, Д.Шендел, К.Хаттен, Г.Джонсон, К.Скулз	Процес	процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з загрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем
Дж.Пірс, Р.Робінсон, У.Глук, Л.Джаух, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Набір рішень та дій для досягнення мети	комплекс завдань, досягнення яких допомагає підприємству утримувати свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі та виконувати мету
А.Т. Зуб, І.Ансофф, В.С. Просалова, С.Н. Смольянінова, Р.Ф. Бруханський	Комплексна діяльність	управлінська діяльність, пов'язана з постановкою довгострокової мети та завдань підприємства, з підтриманням взаємовідносин між підприємством та оточенням, які допомагають йому досягти своєї мети, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог
Є.М. Бєлий, І.Б. Романова, О.С. Віханський	Управління, яке стирається на людський потенціал	програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження мети, можливостей організації й інтересів працівників, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей

**Рисунок 2 - Сутність поняття «стратегічне управління підприємства»**

Джерело: розроблено автором на основі [8-17].

Отже, авторське визначення стратегічного управління підприємством можна сформулювати наступним чином - це процес реалізації управлінських рішень, який враховує людський потенціал, ґрунтується на обраній стратегії підприємства, при якому гнучко реагує і проводить своєчасні зміни TOP-менеджмент компанії під час впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і в результаті забезпечує стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі і досягнення поставлених цілей.

Стратегічний розвиток підприємства має певні відмінності від поняття стратегічного управління підприємством, а саме – це процес управління сукупностями змін в діяльності підприємства, який спирається на людський потенціал як основу організації та призводить до утворення нових кількісних та якісних перетворень, що здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі в умовах глобальної конкуренції.

Сьогодні ринок настільки перенасичений, що будь-якому підприємству дуже важко конкурувати та надати свої послуги або товари клієнту, навіть якщо вони дуже якісні і за низькими цінами. В останні роки ми спостерігаємо бурхливий розвиток на світовому ринку таких компаній, як Microsoft, Apple, Amazon, Facebook, Wix, Google, IBM, Johnson & Johnson, Nike та інші. Всі ці компанії об'єднує те, що вони є унікальними, які в певний період часу створили та винайшли те, чого потребувало суспільство. Вони знайшли або побудували нішу, яка подарувала їм спочатку монополію, а згодом перевагу на конкуруючому ринку завдяки унікальності та успішному стратегічному управлінні. Історія і аналіз управління даних компаній показує, що стратегічне управління, як фундамент, лежить в основі керування, але компанії вже пішли далі, роблячи акценти на дослідження, інновації, розробки, всіляку підтримку індивідуальності та особистості своїх працівників, знаходження креативних ідей, що зумовлює стратегічний розвиток підприємства та забезпечує конкурентні переваги у майбутньому.

Загальне бачення всієї картини, функціонування підприємства притаманне не всім людям. Не враховуючи один елемент системи можна понести збитки чи відмову функціонування підприємства. Загальної системи управління та розвитку підприємства на сьогоднішній день серед науковців та практиків визначено не було. Більшість наукових діячів просто виокремлюють фактори та етапи стратегічного управління на шляху до розвитку підприємства, не пов'язуючи їх в єдину систему. В таблиці 2 зазначений зведений аналіз поглядів науковців щодо послідовності етапів стратегічного управління підприємством, на рис.3 – наочне відображення даного аналізу.

Таблиця 2

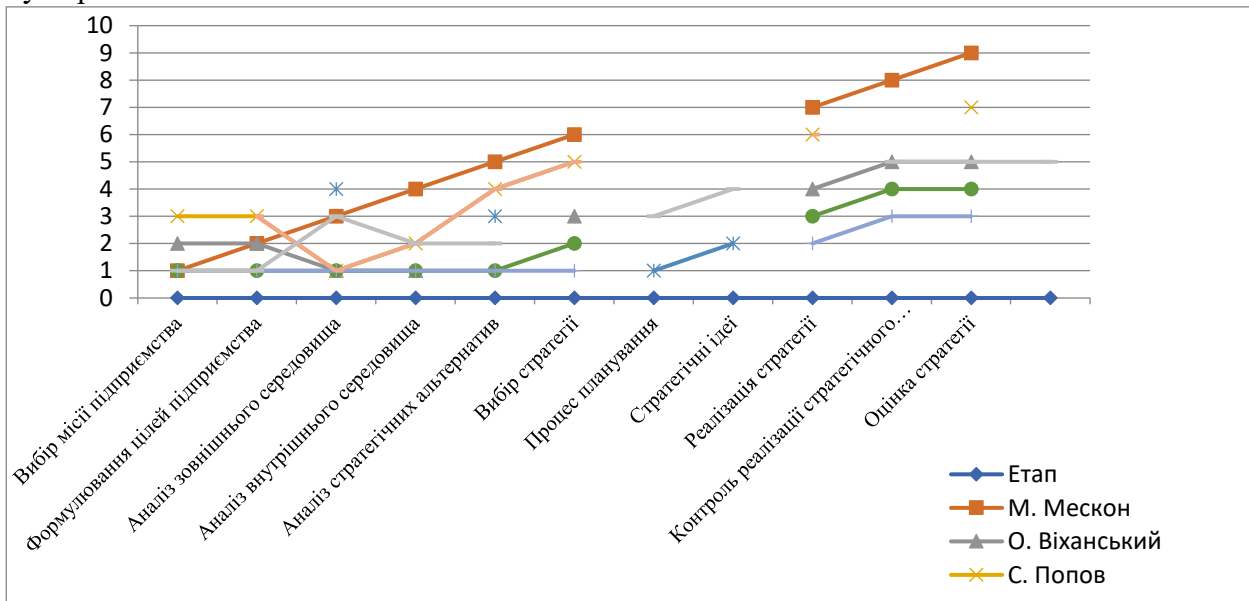
### Погляди науковців щодо послідовності етапів стратегічного управління підприємством

№	Етап	М. Мескон	О. Віханський	С. Попов	Г. Мінцберг	Д.Томпсон	Ф. Девід	І. Ансофф	З. Шершньова
1	Концепція								1
2	Вибір місії підприємства	1	2	3		1	1		1
3	Формулювання цілей підприємства	2	2	3		1	1	3	3
4	Аналіз зовнішнього середовища	3	1	1	4	1	1	1	2
5	Аналіз внутрішнього середовища	4	1	2		1	1	2	2
6	Аналіз стратегічних альтернатив	5		4	3	1	1	4	

## Продовження таблиці 2

7	Вибір стратегії	6	3	5		2	1	5	3
8	Процес планування				1				4
9	Стратегічні ідеї				2				
10	Реалізація стратегії	7	4	6		3	2	6	5
11	Контроль реалізації стратегічного плану	8	5			4	3		5
12	Оцінка стратегії	9	5	7		4	3		5

Виходячи з таблиці 2 та рис. 3 можна побачити, що всі науковці виокремлюють майже однакові етапи стратегічного управління, але виконання їх послідовності може бути різним.



**Рисунок 3 - Візуалізація поглядів науковців щодо послідовності етапів стратегічного управління підприємством**

Наприклад, Д.Томпсон та Ф. Девід такі етапи, як «вибір місця підприємства», «формулювання цілей підприємства», «аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища», «аналіз стратегічних альтернатив», об'єднують в один етап під назвою «Стратегічний аналіз». О. Віханський, І. Ансофф, С. Попов вважають, що спочатку має бути проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а вже потім формуватися загальні цілі компанії. Майже всі впевнені, що після вибору стратегії необхідно провести реалізацію тієї самої стратегії, контроль і її оцінку.

Слід також відзначити, при відсутності загальної системи і розуміння стратегічного розвитку підприємства, науковці все ж таки упорядковують всі свої етапи і визначають їх послідовність, що дає можливість зробити модельну побудову. В процесі складного розвитку теорія стратегічного менеджменту розробила багато різних моделей стратегічного управління. Найбільшого поширення набули моделі Ф.Р. Девіда, Д.Л. Томпсона, Р. Лінча та П. Лоранж [18-22]. Серед вітчизняних учених, що займаються моделями стратегічного управління, слід виділити В. Єфремова, З. Шершньову і С. Оборську.

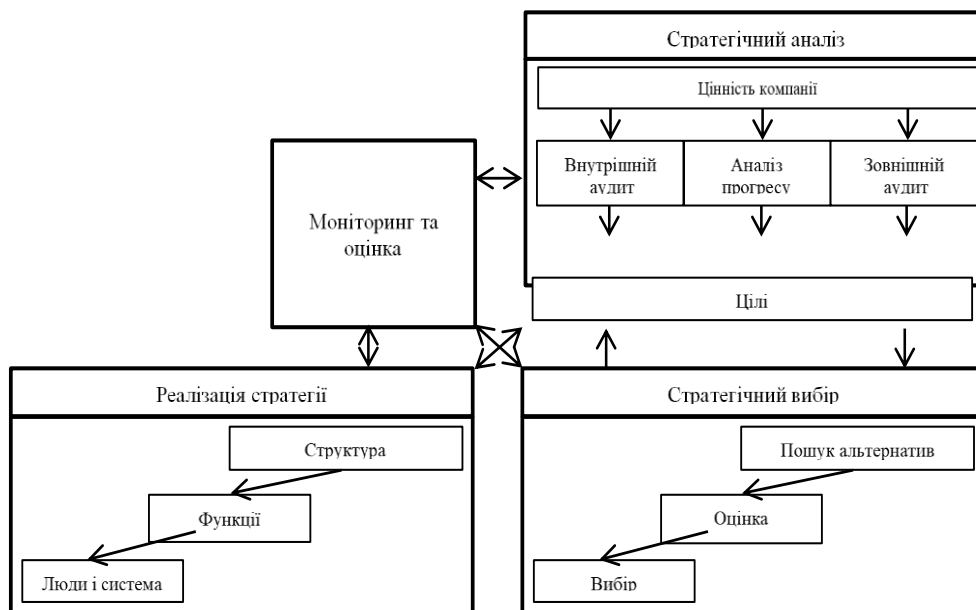


Рисунок 4 - Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона [18]

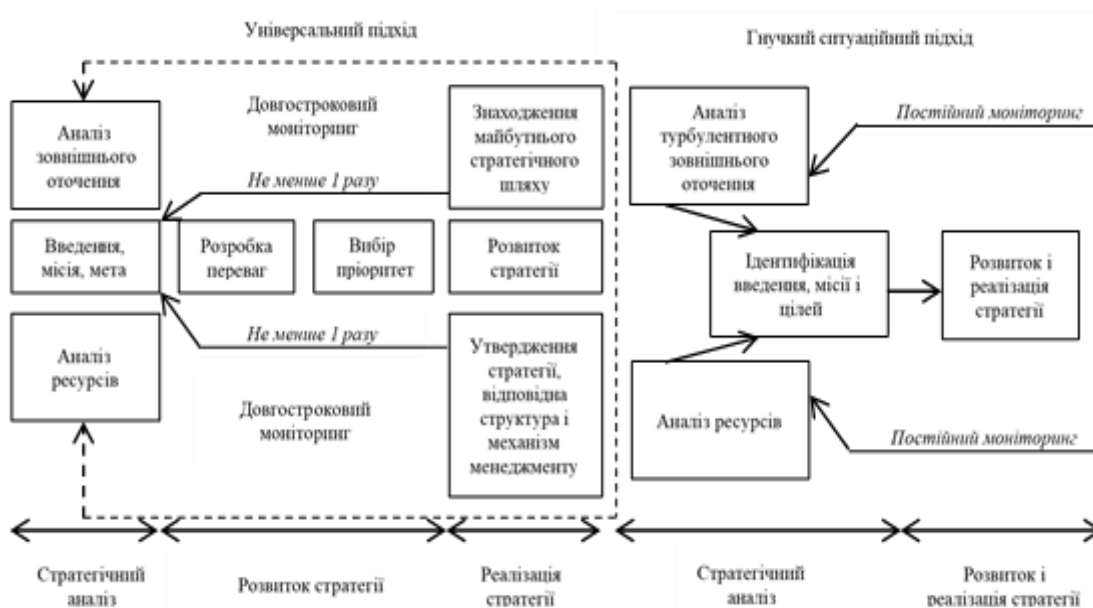


Рисунок 5 - Модель стратегічного управління Р. Лінча [20]



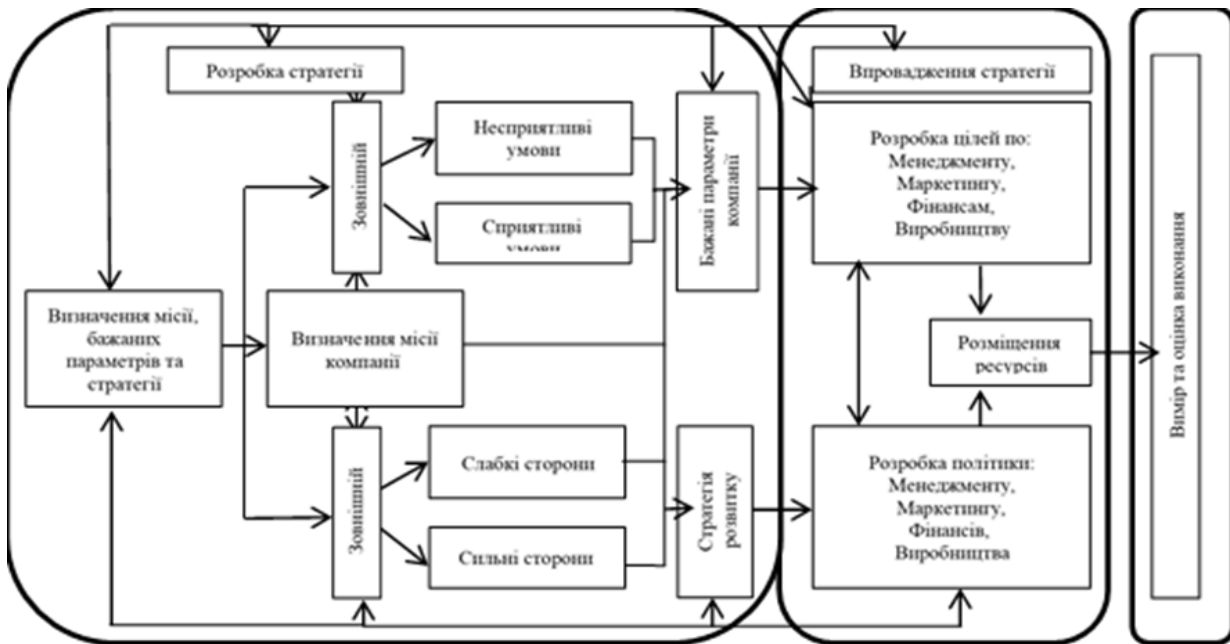


Рисунок 6 - Модель стратегічного управління Ф. Девіда [22]

Всі запропоновані моделі розглядаються в рамках моделі стратегічного управління, але фактор стратегічного мислення та бачення був відсутнім, що дає можливість запропонувати власну концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства (рис.7).

Примітки: ROI - рентабельність інвестицій, EPS - чистий прибуток на одну акцію, ROE - дохідність акціонерного капіталу, ROA - дохідність чистих активів, CF - грошовий потік, EVA - економічна додана вартість, EBITFA - операційний прибуток, BSC - Balanced Scorecard збалансована система показників.

Дана концептуальна модель наочно демонструє всі етапи стратегічного управління підприємством, їх зв'язок та послідовність. Також модель акцентує увагу на саме людському факторі – на прийнятті рішення, як далі має рухатися компанія. Якщо ТОП-менеджмент застосовує стратегічне мислення та стратегічне бачення щодо інноваційної ідеї, яка виникла після завершеного циклу стратегічного управління, як наслідок успішного управління, і підтримує її, тоді можна вважати, що компанія функціонує на основі стратегічного розвитку підприємства, що може принести в майбутньому певний переворот на ринку, в галузі, або загально в економіці. При створенні нових передових технологій, інноваційних продуктів або послуг має виділятися окрема група людей, відділ або департамент, які будуть втілювати інноваційну ідею в життя паралельно з основним стратегічним управлінням підприємством, де при позитивному виході компанія отримує зміну мислення, що вплине в подальшому на загальні ідеї, бачення та бажання і змусить докорінно змінити ракурс в стратегічному управлінні підприємством і взяти вже створену інновацію, як основу ведення бізнесу.

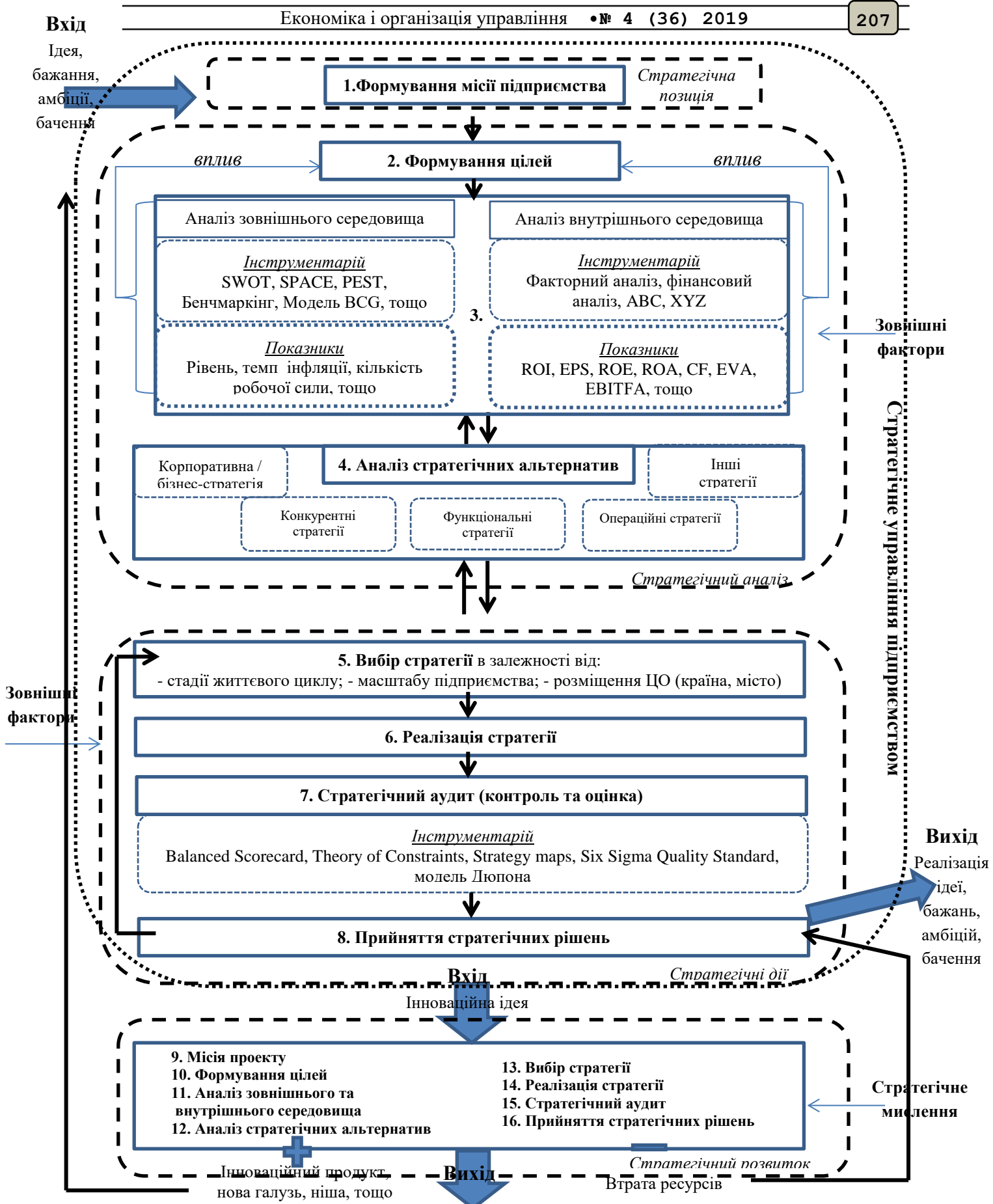


Рисунок 7 - Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

**Висновки.** Стратегічне управління підприємством наприкінці 2019 року не є останньою управлінською концепцією, яку сьогодні використовують компанії при жорсткій глобальній конкуренції. Для отримання якісних та необхідних кількісних результатів, для забезпечення лідируючих позицій в майбутньому найвідоміші та успішніші компанії світу притримуються концепції зробіть те, що потрібно споживачу, але ще не існує на ринку. Стратегічне бачення, мислення та інноваційні ідеї формують нову модель ведення бізнесу – стратегічний розвиток підприємства. На основі систематизації видів розвитку, концепцій управління, дослідження процесу стратегічних змін, спираючись на уточнену сутність поняття стратегічний розвиток підприємства запропоновано концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. Файоль, Г. Змерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Управление – это наука и искусство. – М., 1992. – 351 с.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі :Новаторство і підприємництво / П. Друкер; [пер. з англ.]. – Київ, 1994 . – 319 с
3. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. – М., 1997. –704 с.
4. Birkinshaw JM ; Ansari S. Management Models and Business Models : In Saebi T, Foss N eds., Business Model Innovation : The Organisational Dimension, OUP, 2014
5. Друкер Питер, Ф. Макьярелло, Джозеф А. Д76 Менеджмент.: Пер. с англ. — М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. — 704 с
6. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. —Москва : Контроллинг, 1991. — 104 с.
7. W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2005). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business school Press.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с
10. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Д. : НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
11. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases / J.M. Higgins. – 2-nd ed. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 237 p.
12. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. – 2-nd ed. – Homtwood III : Richard D.Irwin, 1985. – 268 p.
13. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Н.Н. Смирнов. – СПб. : Питер, 2002.– 128 с.
14. Белый Е.М. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом / Е.М. Белый, И.Б. Романова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html>.
15. Гавриленко Т.В. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи : автореф. дис. ... канд. екон. наук. / Т.В. Гавриленко ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2006/06gtvplp.zip>.
16. Просалова В.С. Генезис форм и методов стратегического управления / В.С. Просалова, Е.Н. Смольянинова // Современные исследования социальных проблем :

- электронный научный журнал. – 2011. – № 4 (08) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf>.
17. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку / Р.Ф. Бруханський // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. – 2014. – № 1 (67). – С 163–169.
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М. : Банки и биржи, 1998. 576 с., с.145
19. Падерін І. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону / І. Падерін, Л. Чалапко // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 – С. 118–121.
20. Avanesova N. E., Lubenska A. S. MODERN TRENDS INVESTIGATING MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – № 16 – С. 6-10.
21. Попов С. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
22. David F. K. Fundamentals of the Strategic Management / F. K. David. — Merrill Publishing Company, 1986.