

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ТА ВЗАЄМООБУМОВЛЕНОСТІ КАТЕГОРІЙ “ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА” ТА “СТРАТЕГІЯ” ПІДПРИЄМСТВ

© Карачина Н.П., 2008

На основі обґрунтування різних наукових підходів розкрито етимологію категорії «стратегія». За результатами аналізу трактувань дефініцій стратегії узгодження категорій «стратегія» та «стратегія поведінки» підприємств.

Проведено дослідження порівняння сутності стратегії та економічної поведінки, що обумовило відокремлення їх спільних та відмінних характеристик. Сформована схематична та графічна інтерпретація взаємозв'язку та взаємообумовленості досліджуваних категорій: «стратегія», «стратегія поведінки», «економічна поведінка» підприємств.

On the basis of different scientific approaches etymology of category is exposed «strategy». As a result of analysis of interpretations of essence of strategy the concordance of categories is carried out «strategy» and «strategy of behavior» of enterprises.

Research of comparison of essence of strategy and economic behavior, that stipulated the separation of their general and excellent descriptions is conducted. Formed schematic and graphic interpretation of intercommunication and interconditionality of the explored categories: «strategy», «strategy of behavior», «economic behavior» of enterprises.

Постановка проблеми. Виявлена неоднозначність та спорідненість трактувань «економічної поведінки» із «стратегією» в процесі наукового пошуку обумовила необхідність за допомогою аналізу та синтезу виявити їх взаємозв'язок та взаємообумовленість. Огляд наукових публікацій з цього питання надав можливість зробити висновок, що поняття «економічна поведінка» та «стратегія» підприємств застосовуються як ідентичні або чергуються авторами для поліпшення стилю викладення матеріалу. На нашу думку, така позиція є некоректною та необґрунтованою, що потребує детального та всебічного дослідження в контексті загальної проблематики економічної поведінки підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методологічних засад до формування категоріального апарату стратегії зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: А. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, К. Хаттена, Д. Куїнн, У. Глюк, Б. Мізюк, Б. Карлоф, А. Шегда, І. Бланк, А. Ільїн, О. Скібіцький, Г.Стейнер, Дж. Майнер, Г. Гольдштейн, Г. Мінцберг, В. Немцов, Л. Довгань, З. Галушка, І. Комарницький, Дж. Джонсон, К. Скулс, М. Туленков, М. Мартиненко, І. Ігнатієва, М. Портер, Р. Кох, К. Маркідес, З. Шершньова. У працях цих авторів розкривається сутність та характерні риси стратегії підприємств, висвітлено методологічні засади стратегічного управління. Проте відсутнє дослідження взаємоузгодженості достатньо актуальних та багатопланових категорій «стратегія» та «економічна поведінка» підприємств.

Формулювання цілі статті. Метою дослідження є формування концептуального підходу до інтерпретації взаємозв'язку понять «стратегія», «стратегія поведінки» та «економічна поведінка» підприємства на основі виявленої їх подвійної взаємодії (визначення цілей ↔ реалізація цілей).

Виклад основного матеріалу. Необхідно зазначити, що у змістовному плані термін «поведінка підприємства» є лише певною мірою спорідненим з поняттям «стратегія». Визначена авторська інтерпретація категорії «економічна поведінка підприємства» (комбінація закономірних дій, яка відтворює сутність та характер економічної діяльності, що обумовлена впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, для реалізації пріоритетних цілей підприємства в умовах вибору та адаптації до змін) свідчить про те, що поведінка суб'єкта не є абсолютно детермінованою, в ній завжди є місце спонтанності, інтуїтивності, експромту. Крім того, економічна поведінка підприємства може мати як цілеспрямований, так і спонтанний характер. Проте стратегія підприємств має лише цілеспрямований характер.

Важливе значення для розуміння характеру економічних дій та діяльності, їхньої оцінки мають визначені А. Кудіною [1, с. 106] рівні поведінки залежно від способу її регуляції, які поділяються і автором:

- стратегічний рівень – постановка цілей, самовизначення відносно базових принципів, в основі якого цінності переважно кінцевого порядку;
- тактичний рівень (різні етапи життєвого шляху) – регулюються інтерналізованими нормами;
- ситуативний рівень (реакція на конкретну ситуацію) – підприємство в своїй поведінці керується стандартами, зразками, стереотипами.

Отже, стратегічний рівень економічної поведінки підприємства спрямовує його дії та діяльність, тактичний рівень – скеровує, ситуативний рівень – виправляє (координує) при виявленні непередбачених факторів.

Визначені рівні поведінки свідчать, що економічна поведінка підприємств охоплює ширшу понятійну субстанцію, в якій стратегічний рівень є лише окремою складовою.

Для з'ясування сутності стратегії, виявленні відмінних та подібних ознак із економічною поведінкою підприємств є доцільним розкрити різні підходи вчених до визначення категорії «стратегія».

Поняття «стратегія» (від грецького – *strategia*) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін [2, с. 12]. У науці та практиці управління категорія «стратегія» використовується з 50-х років. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом [3, с. 22; 4, с. 20]. Розгляд існуючих концепцій як вітчизняних, так і іноземних виявив доволі неоднозначне трактування поняття «стратегія».

Класичним визначенням терміна є розкриття стратегії як засобу досягнення цілей підприємства. Цей підхід передбачає, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробленням шляхів їх досягнення, що обумовлює розуміння стратегії як плану або моделі дій. Так, відповідно до теорії А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [5, с. 129]. Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [6, с. 231]. Доволі лаконічним та близьким до попереднього є визначення К. Хаттена та М. Хаттен, які трактують сутність поняття «стратегія» як шлях досягнення цілей організації [7, с. 118]. Такої ж концепції дотримуються інші американські спеціалісти, визначаючи стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднати в єдине ціле» (Д. Куїнн), «єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей» (У. Глюк) [8, с. 123]. Їхню думку поділяє і Б. Мізюк, який ідентифікує стратегію як всебічний план, призначений для забезпечення поведінки фірми і досягнення нею цілей [2, с. 12]. Він розрізняє два підходи у понятті стратегії. Перший характерний для централізованих планових економік, тобто мається на

увазі конкретний довготерміновий план, за якого усі зміни зовнішнього оточення передбачувані, а процеси, що відбуваються в ньому, детерміновані. В іншому випадку стратегія є визначеним напрямом розвитку фірми в умовах змін і посилення конкуренції.

Б. Карлоф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [9, с. 91]. Доповнюючи це визначення, А. Шегда зазначає, що «стратегія підприємства – узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства» [10, с. 483]. А. Мак Х'юг [11, с. 103] поділяє думку А. Шегди і визначає стратегію як модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій або рішень. Вітчизняні науковці І. Бланк та А. Ільїн розкривають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення [12, с. 207; 13, с. 73], своєю чергою, О. Скібіцький зазначає, що стратегія «...це генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів фірми для досягнення її глобальних цілей, тобто це засіб досягнення цілей» [14, с. 15].

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майнер [15, с. 36] також є прибічниками класичного підходу і визначають стратегію як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення. Г. Гольдштейн [16, с. 183] розкрив стратегію як систему дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації. Отже, дослідження дефініцій стратегії надало можливість дійти висновку, що саме зазначений класичний підхід широко використовується в науці управління, згідно з яким процес розроблення стратегії охоплює процес цілеутворення і стратегія уявляється як засіб координації цілей і ресурсів.

Відповідно до іншого підходу «стратегія» розглядається як набір правил прийняття рішень. За І. Ансоффом, стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішень щодо поведінки організації в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [17, с. 159]. Так, І. Ансофф виділяє чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сучасної і майбутньої діяльності компанії. Г. Мінцберг, досліджуючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, дійшов висновку, що «стратегія є не тільки план, а комплекс рішень та дій» [18, с. 123]. Він стверджував, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності. В. Немцов та Л. Довгань стратегію описують як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства [19, с. 60]. При цьому виокремлюються дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція). З. Галушка та І. Комарницький приєднуються до цього підходу визначення стратегії і зазначають, що стратегія являє собою концепцію управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення цілей [4, с. 39]. Особливість цього підходу до визначення змісту стратегії полягає в тому, що у визначенні стратегії наголошується на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Значної уваги потребує комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізація інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. Так, англійські вчені Дж. Джонсон та К. Скулс [3, с. 23] розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринку, споживачів, клієнтів) так, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній. М. Туленков визначає стратегію як установлену на доволі тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу

конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [20, с. 106]. М. Мартиненко та І. Ігнат'єва, аналізуючи існуючі визначення терміна «стратегія», визначають, що стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації [8, с. 125]. Отже, в сучасній науці управління стратегія розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [21–23], як засіб реалізації інтересів підприємства [24]. Класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Комплексний підхід до визначення стратегії приводить до думки, що стратегія підприємства має багатофункціональний характер, що обумовлює акцентування уваги на таких особливостях, як тривалість дій; застосування як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Зовсім іншу позицію щодо сутності стратегії має М. Портер, який вважається одним із авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту. Використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність [25, с. 128]. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища.

Варто згадати погляди Р. Кох та К. Маркідес, які трактують стратегію як «влучний прийом». Так, Р. Кох визначає, що «стратегія – це комерційна логіка бізнесу, яка визначає, за рахунок чого компанія може отримати конкурентні переваги і тому мати своє місце під сонцем» [26, с. 201]. К. Маркідес, вказуючи на неоднозначність трактування цього терміна, вважає, що стратегія «...це п'ять чи шість творчих ідей, які повідомляють, як компанія планує вести битву з конкурентами в своїй галузі. Це не план, не звіт на сто аркушів, не бюджет і не ціль, а усього п'ять чи шість творчих ідей» [26, с. 208].

Узагальнюючи різні погляди, З. Шершньова показує, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії – філософська та організаційно-управлінська [27, с. 234]. За філософською концепцією стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цього погляду надаються такі визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дають зупинитися на досягнутому, а орієнтують на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дає змогу усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому стратегія містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках, що уособлюється із конкурентною стратегією і частково відповідає позиції М. Портера.

Вочевидь, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, «одного простого визначення стратегії не існує...» [28, с. 20] і наводить дефініції стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві. Отже, Г. Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дає змогу твердити, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна «стратегія» показує ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегії для діяльності підприємства. Тому, на нашу думку, немає сенсу відшукувати або зводити до єдиного терміна багатогранну суть стратегії, адже вона повинна мати конкретне призначення, суть, зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожного конкретного підприємства.

Узагальнення наведених поглядів науковців обумовило їх об'єднання у декілька підходів, згідно з якими стратегія підприємства розглядається як:

- комплексний план або модель дій, спрямованих на досягнення мети (засіб досягнення цілей підприємства);
- набір правил прийняття рішень і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства;
- загальний напрям дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності;
- позиціонування (позиція) підприємства у зовнішньому середовищі та серед головних конкурентів;
- «влучний прийом», який спонукає конкурентів витратити час та кошти.

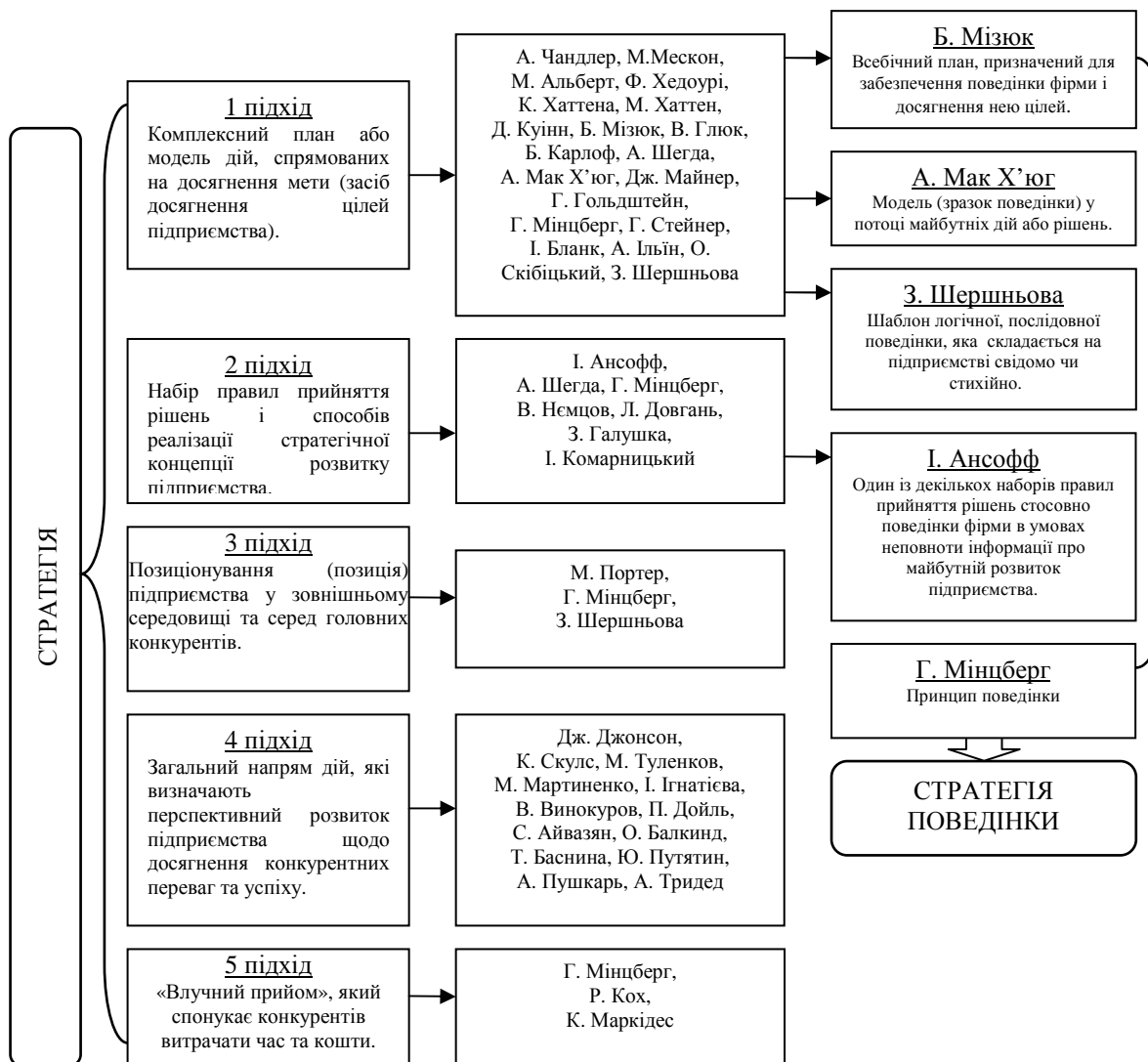


Рис. 1. Узгодження сутності категорій «стратегія» та «стратегія поведінки» підприємств

Авторська позиція, яка ґрунтується на критичному аналізі розглянутих дефініцій стратегії, полягає у комплексному трактуванні стратегії, відповідно до якого «стратегія» – це сформована концепція розвитку підприємства, що містить загальний напрям дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності; план або модель дій, спрямованих на досягнення мети; набір правил прийняття рішень; використання «влучних прийомів» та позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Дослідження категорії «стратегія» підприємств та «економічна поведінка» підприємств виявило застосування у науковій літературі також ідентичного поняття «стратегія поведінки» підприємств. Аналізуючи сутність стратегії, вважаємо, що деякі визначення можуть розкрити цю категорію, зокрема ті, що ідентифікують стратегію саме з позиції економічної поведінки підприємств. Це стосується думки таких науковців, як І. Ансофф, Б. Мізюк, З. Шершньова, Г. Мінцберг та А. Мак Х'юг. Авторське дослідження та узагальнення отриманих результатів наведено на рис. 1.

Стратегія поведінки підприємства, на нашу думку, є різновидом та складовою стратегії підприємства, адже розрізняють стратегії поведінки (активні та пасивні стратегії); зокрема, стратегії конкурентної поведінки, функціональні стратегії, стратегії залежно від рівня управління, стратегії за стадією «життєвого циклу» підприємства та інші стратегії [29, с. 83; 30, с. 33]. Відмінність між цими поняттями з позиції автора полягає у стратегічній меті та ступені охоплення усіх напрямків діяльності та дій підприємства.

Узагальнюючи відтворену сутність стратегії, доцільним є виділення її характерних рис: засіб досягнення мети та орієнтирів-цілей, яких прагне досягти організація, що можуть змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії; узгодження з місією, орієнтирами, які визначила для себе організація; відповідна реакція на можливий вплив зовнішнього середовища; процес розроблення стратегії не завершується якоюсь дією – розробляється лише загальний напрямок дій; використання узагальненої, неповної та неточної інформації стосовно альтернатив розвитку; сформована стратегія використовується для розроблення подальших стратегічних проектів із застосуванням пошукових методів; необхідність у стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій; реалізація стратегії – це процес внесення змін в розроблені стратегії з вилученням тих, що не можуть бути здійснені (помилкові стратегії) та доповненням тими, що реально виникають при поточній взаємодії із зовнішнім середовищем (реальні стратегії). Виявлені риси стратегії та проведені дослідження сутності економічної поведінки підприємств обумовлює відокремлення їх спільних та відмінних характеристик (таблиця).

Порівняльна характеристика стратегії та економічної поведінки підприємств

Характерні риси стратегії	Характерні риси економічної поведінки
стратегічний рівень	стратегічний рівень + тактичний рівень + ситуативний рівень
цілеспрямований напрям	цілеспрямований + спонтанний напрям
засіб досягнення мети	процес досягнення мети
узгодження з місією та орієнтирами	
відповідна реакція на можливий вплив зовнішнього середовища	
необхідність у стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій	необхідність не зникає, адже економічна поведінка відтворює сформовану стратегію
використання узагальненої, неповної та неточної інформації стосовно альтернатив розвитку	використання повної, достовірної та точної інформації
процес розроблення стратегії не завершується якоюсь дією – розробляється лише загальний напрямок дій	процес обумовлює здійснення дій та діяльності
здійснення в умовах вибору	
реалізація обумовлена можливим внесенням змін	

Аналіз основних елементів та характеристик стратегії і стратегії поведінки обумовив висновок щодо їх подвійної взаємодії з економічною поведінкою, адже сформовані ними цілі визначають напрямок, характер та сутність економічної поведінки підприємств, а економічна поведінка, своєю чергою, реалізує цілі стратегії та стратегії поведінки. Схематична та графічна інтерпретація взаємозв'язку та взаємообумовленості досліджуваних категорій представлена на рис. 2.

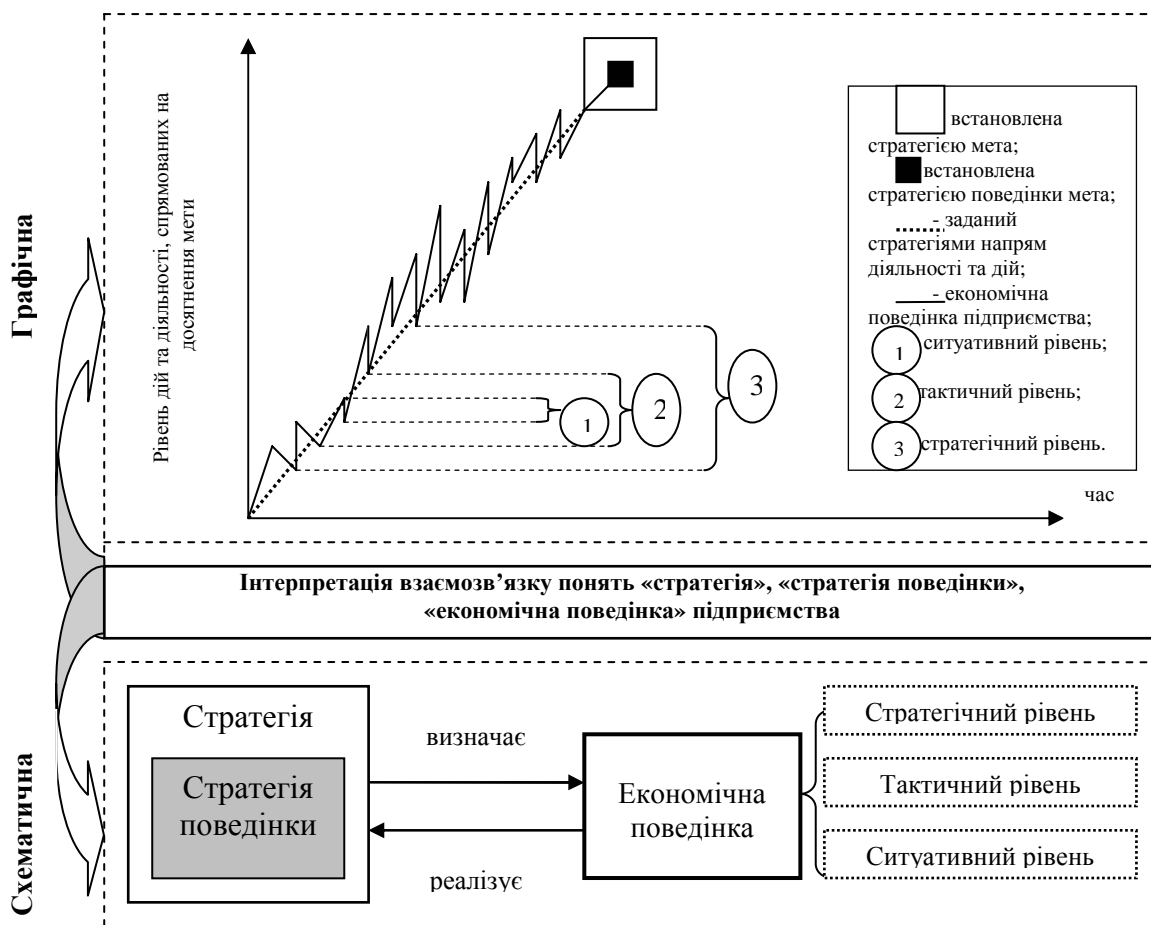


Рис. 2. Взаємозв'язок категорій щодо економічної поведінки підприємств

Висновки та перспективи подальших досліджень. Очевидним є те, що поняття “стратегія” і “стратегія поведінки” відтворюють подвійну взаємодію з економічною поведінкою. Аргументами цього твердження є те, що сформовані стратегією та стратегією поведінки цілі визначають напрямок, характер та сутність економічної поведінки підприємств, а економічна поведінка, своєю чергою, реалізує їх цілі.

Наведене порівняння категорій «стратегія», «стратегія поведінки», «економічна поведінка» підприємств та обґрунтований зв'язок між ними визначають необхідність подальших наукових та прикладних досліджень щодо формування такої моделі економічної поведінки підприємств, яка ґрунтуватиметься на визначених стратегією та стратегією поведінки цілях, а також враховувати як цілеспрямований, так і спонтанний її характер.

1. Кудінова А.В. Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4. – С. 104–111. 2. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с. 3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. 4. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с. 5. Chandler A.D. Strategy and structure; Chapters in the

History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. – 463 p.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

7. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №5. – С. 117–120.

8. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.

9. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

10. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2001. – 952 с.

11. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. – *Administrative Science Quarterly* 30, 1985. – Pp. 160–197.

12. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Укр.-Фин.Ин-т менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.

13. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Ч.1. Стратегическое планирование. – Минск: ООО «Мисанта», 1998. – 296 с.

14. Скiбіцький О.М. Стратегічний менеджмент. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

15. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. – New York: McMillan, 1977. – 1014 p.

16. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: Монография. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 244 с.

17. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

18. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

19. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КПІ, 2001. – 557 с.

20. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №4. – С. 104–107.

21. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.

22. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

23. Стратегии бизнеса Справочник / Айвазян С.А., Балкин О.Я., Баснина Т.Д. и др.: / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 492 с.

24. Пуятин Ю., Пушкарь А., Тридед А. Стратегия развития предприятия // Бизнес-информ. – 1998. – №23–24. – С. 109–113.

25. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

26. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 347 с.

27. Шериньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

28. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

29. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. – 2005. – №2. – С. 65–83.

30. Длигач А.А. Стратегия конкурентного поведения в системе стратегического маркетинга // Маркетинг и реклама. – 2006. – №7–8. – С. 32–37.