

УДК 005.21:33.057.7(477)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

FEATURES OF FORMING THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Ревуцька А.О.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки,
Уманський національний університет садівництва

Смолій Л.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки,
Уманський національний університет садівництва

У статті розкрито процес формування стратегії розвитку підприємств України в умовах невизначеності. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що, незважаючи на досить широкий спектр теоретичних і практичних розробок у сфері стратегічного управління, багато питань із формування стратегії розвитку підприємства є досить дискусійними. Різноманіття точок зору на процедури, що становлять процес формування стратегії, й на саму сутність стратегії робить стратегічне управління актуальним у всі часи і застосованим у будь-якій сфері соціально-економічної діяльності. Проведено систематизацію основних підходів до формування стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано сутність та структуру зовнішнього середовища діяльності підприємств та виявлено можливості і загрози для господарюючих суб'єктів.

Ключові слова: стратегічний план, ринкові відносини, підприємство, стратегія, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, стратегія розвитку, стратегічна позиція.

В статье раскрыт процесс формирования стратегии развития предприятий Украины в условиях неопределенности. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что, несмотря на достаточно широкий спектр теоретических и практических разработок в области стратегического управления, многие вопросы формирования стратегии развития предприятия являются достаточно дискуссионными. Многообразие точек зрения на процедуры, составляющие процесс формирования стратегии, и на саму сущность стратегии делает стратегическое управление актуальным во все времена и применяемым в любой сфере социально-экономической деятельности. Проведена систематизация основных подходов к формированию стратегии развития предприятия. Проанализированы сущность и структура внешней среды деятельности предприятий и выявлены возможности и угрозы для хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: стратегический план, рыночные отношения, предприятие, стратегия, внешняя среда, конкурентоспособность, стратегия развития, стратегическая позиция.

In this article, we uncover the process of forming a strategy for the development of enterprises in Ukraine under conditions of uncertainty. The urgency of the topic of research is due to the fact that, despite a very wide range of theoretical and practical developments in the field of strategic management, many issues of forming a strategy for enterprise development are rather controversial. The variety of points of view on the procedures that constitute the process of forming a strategy and the very essence of the strategy makes strategic management relevant at all times and applied in any field of socio-economic activity. The systematization of the main approaches to the formation of the enterprise development strategy has been carried out. The essence and structure of the external environment of the activity of enterprises are analyzed and the opportunities and threats for economic entities are revealed.

Key words: strategic plan, market relations, enterprise, strategy, external environment, competitiveness, development strategy, strategic position.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні економіка України характеризується низькою ефективністю та низькою конкурентоспроможністю. У сучасних

умовах господарювання перед підприємствами, що функціонують на ринку, постає проблема ефективної діяльності на майбутнє. Підприємства змушені пристосовуватися до змін навколишнього середовища, адаптуватися, а також їх

випереджати. Це пов'язано з тим, що вітчизняні підприємства не адаптовані до умов постійної мінливості ринкового середовища, а також до умов невизначеності, тому в умовах конкуренції, лідерства на ринку, підприємству потрібно мати стратегію розвитку. Отже, для підвищення ефективності економіки у цілому та вирішення завдання виживання підприємств у конкурентному середовищі велике значення має питання обґрунтованості стратегії розвитку підприємств.

Актуальність даної теми посилюється ще й тим, що у світовій економіці виникають нові фактори підвищення рівня невизначеності, які не входять до наявних наукових концепцій та не можуть бути пояснені на підставі відомих закономірностей. До цих факторів можна віднести суперечливість глобалізації та регіоналізації економіки, незлагодженість між споживчими настроями та динамікою прибутків, масову індивідуалізацію продукції, що вже впливають на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Враховуючи все це, ми вважаємо вивчення питання особливостей формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Основні методологічні положення розроблення стратегії опубліковані в працях І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, М.В. Кузельного, Ю.В. Гусєва, В.К. Савчука, М.М., Шевчука, В.С. Пономаренка, М.Г. Чумаченка та ін.

Проблеми стратегії організації підприємств в умовах невизначеності досліджували такі вчені, як В.В. Черкасов [1, с. 142–151], Г.М. Коломієць [2, с. 10], Т.М. Литвиненко [3, с. 46–55] та ін. Вони вважають, що в сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська. Філософська акцентує увагу на визначенні напряму розвитку організації, який дає відповідь на питання, в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути. Відповідно до організаційно-управлінської концепції, стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає в аналізі необхідності стратегічної діяльності підприємства в умовах невизначеності, а саме розкритті сутності й поняття стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності та аналізі основних підходів до формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Незважаючи на помітну зацікавленість, питанням особливостей формування

стратегії підприємств в умовах невизначеності приділено сьогодні недостатньо уваги. В Україні невизначеність середовища функціонування виникає на тлі розвитку трансформаційних процесів. На рівні підприємства взаємодія цих феноменів породжує додаткове ускладнення умов діяльності. Це, безсумнівно, потребує побудови нових системних теоретичних уявлень, які враховують максимальну можливість ефектів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку вітчизняних підприємств.

Важливість розроблення ефективної стратегії гостро відчувається в наш час, коли середовище діяльності вітчизняних підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості і невизначеності. Відсутність однозначного тлумачення терміну «стратегія» стало причиною формування різноманітних поглядів щодо її визначення та формулювання.

У сучасних умовах єдиного підходу до формування стратегії не існує. У зв'язку із цим необхідно проаналізувати погляди вчених щодо формування стратегії. Визначення стратегії різними авторами представлено в таблиці.

Узагальнюючи наявні погляди на сутність стратегії, можна зробити висновки, що в них присутні спільні риси, всі автори зазначають, що основними обов'язковими складниками стратегії виступають визначення довгострокових цілей, мети, місії. По-друге, стратегія передбачає певні дії: прийняття курсу дій, прийняття рішень, модель дій, розроблення обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, комплекс рішень, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. По-третє, стратегія передбачає розподіл певних ресурсів, які необхідні для досягнення поставлених цілей: розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей, координація та розподіл ресурсів компанії, розміщення ресурсів компанії, розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів; повинні бути враховані науково-технічний потенціал фірми та її виробничо-збутові можливості.

Узагальнення розглянутих точок зору дало можливість представити авторське визначення стратегії як детально розробленого плану дій, призначеного для забезпечення здійснення місії підприємства та досягнення його цілей шляхом розміщення та розвитку необхідних ресурсів для отримання довгострокових конкурентних переваг.

Щоб зрозуміти, як формувати стратегію розвитку підприємства, необхідно зрозуміти, що ж таке невизначеність. Словник подає нам таке визначення: невизначеність у системі – це ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи і зовнішнього середовища. Інакше кажучи, коли в системі можливі ті чи інші непередбачувані події. Це неминучий супутник великих (складних) систем; чим складніше система, тим більше зна-

чення набуває фактор невизначеності в її поведінці (розвитку) [10].

Під невизначеністю мається на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність обстановки підвищує ймовірність ризиків провалу стратегії підприємства і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками.

Можна виділити чотири види невизначеності під час формування стратегії розвитку підприємства: досить точно прогнозоване майбутнє; альтернативні варіанти майбутнього; діапазон можливих варіантів майбутнього; повна невизначеність [11].

Розглянемо більш докладно кожен вид невизначеності. Досить точно прогнозоване майбутнє – невизначеність тут не має особливого впливу на формування стратегії розвитку виробничого підприємства. Оскільки майбутнє прогнозується досить точно, то менеджерам буде достатньо розробити одну стратегію майбутнього розвитку. Тут можна використовувати стандартний набір методів для формування стратегії розвитку: дослідити ринок, проаналізувати діяльність конкурентів (у тому числі структуру їх витрат, стан виробничих потужностей, номенклатуру продукції, що випускається, та ін.), потім вивчити ланцюжок створення вартості й використовувати модель п'яти сил Майкла Портера (досить стара і відома модель визначення привабливості поточної галузі для компанії, з її допомогою можна визначити потенційні небезпеки і проблеми, з якими доведеться зіткнутися компанії) [6]. Професор Майкл Портер виділив

п'ять сил, які впливають на компанію в галузі (на її прибуток): нові конкуренти; наявні конкуренти; «конкуренти», що пропонують продукти-замінники; влада постачальників; влада покупців. Ця модель може допомогти знайти конкурентну перевагу, що дає змогу підприємству зайняти вигіднішу позицію.

Другий вид невизначеності – найпоширеніший, оскільки всі промислові підприємства стикаються зі змінами в державному регулюванні та законодавстві. Також досить важко передбачити поведінку конкуруючих підприємств у галузі. «Тому рішення будь-якої компанії про будівництво заводу часто залежить від дій її суперників. Тут ми маємо справу з класичною ситуацією невизначеності другого рівня: кожен із можливих варіантів цілком зрозумілий, але передбачити, який із них буде реалізований, украй складно. Вибір же оптимальної корпоративної стратегії розвитку визначається як раз тим чи іншим результатом». У цій ситуації невизначеності керівництву підприємства необхідно розробити кілька відокремлених сценаріїв, кожен з яких повинен ґрунтуватися на тому чи іншому варіанті розвитку подій. Метод сценаріїв передбачає наявність декількох етапів, на кожному з яких виконується певна послідовність дій [12].

Третій вид невизначеності дає змогу виявити діапазон можливих варіантів майбутнього. Він визначається декількома змінними, але результат може знаходитися у будь-якій точці цього діапазону. З такою невизначеністю можуть зіткнутися промислові підприємства, якщо вони починають діяти на нових регіональних ринках. Формування стратегії розвитку при цьому виді невизначеності для підприємств є

Таблиця 1

Характеристика підходів до визначення стратегії

Визначення стратегії	Автор
Стратегія – це визначення довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей	Д. Кемпбел [4, с. 17]
Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності; стратегія – це засіб для досягнення цілі	І. Ансофф [5, с. 69]
Стратегія – це визначення і стабілізація унікальної позиції компанії, вирішення компромісів і оптимальний підбір видів діяльності	М. Портер [6, с. 102]
Стратегія – це комплексний план управління, який повинен закріпити положення компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей Стратегія компанії – комбінація методів конкуренції й організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей	А. Томпсон, Дж. Стрікленд [7, с. 32]
Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей	Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький [8, с. 132]
Стратегія – це спосіб реалізації підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує суперечності, що породжуються взаємодією підприємства та ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу	Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. [9, с. 97]

значно складнішим, оскільки тут потрібен уже цілий методологічний апарат планування. Для початку, як і за другого вигляду невизначеності, необхідно виявити низку сценаріїв, які описали б альтернативні варіанти майбутнього, а вже потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів і змінах у законодавстві. Розроблення методики формування стратегії розвитку промислового підприємства за даного виду невизначеності вимагає виконання декількох правил. По-перше, слід обмежити число прийнятих до розроблення сценаріїв, оскільки складність «жонгливання» більш ніж чотирма-п'ятьма варіантами ускладнює прийняття рішень. По-друге, необхідно уникати створення зайвих сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є єдиним у своєму роді. По-третє, потрібно скласти комплекс сценаріїв корпоративної стратегії розвитку, що дає досить імовірний спектр результатів. Така сукупність варіантів дасть змогу менеджерам оцінити ступінь стійкості діючих стратегій, виявити серед учасників ринку кандидатів у переможці й аутсайдерів, визначити ризик реалізації стратегії розвитку [11].

Четвертий вид невизначеності – найбільш багатовимірний. Тут практично неможливо прогнозувати стратегію розвитку промислового підприємства, оскільки не можна визначити ні сценарій, ні навіть діапазон можливих результатів. Правда, необхідно відзначити, що така невизначеність виникає досить рідко і з часом зміщується однією з трьох перших видів.

Також в умовах невизначеності компанія може зайняти одну з трьох стратегічних позицій: формуючу, адаптивну і ту, яка зберігає право на участь у грі.

Компанії, які вибрали формуючу стратегію, прагнуть змінити структуру галузі відповідно до власної концепції. Сама стратегія полягає у створенні нових ринкових можливостей шляхом радикальної реорганізації відносно стабільних галузей із першим видом невизначеності або за допомогою встановлення контролю над розвитком ринку в галузях із більш високою невизначеністю.

Прихильники адаптивної стратегії, навпаки, приймають і нинішню економічну, і майбутню структуру галузі як належне. Вони лише реагують на надані ринком можливості.

Третя позиція – збереження права на участь у грі – являє собою особливу форму адаптивної стратегії, яка використовується тільки за другого, третього і четвертого видів невизначеності. Вона полягає у здійсненні інвестицій крок за кроком для досягнення привілейованого положення. Такий стан дасть компанії змогу дочекатися зниження рівня невизначеності, а потім вибрати ту чи іншу стратегію [13].

Тепер спробуємо визначити, як формувати стратегію за певного типу невизначеності.

У передбачуваному середовищі більшості підприємств необхідно дотримуватися адаптив-

ної стратегії. Вдалі адаптивні стратегії дають змогу створити вартість за рахунок удосконалення продукції, що випускається, або поліпшення застосовуваних технологій у виробництві; будь-яких революційних зрушень у галузі не відбувається.

За першого виду невизначеності також можна використовувати й формуючу стратегію, але таке трапляється нечасто, бо це пов'язано з певним ризиком. Промислове підприємство, яке намагається змінити усталену галузеву структуру, значно збільшує невизначеність ринку.

В умовах другого виду невизначеності формуюча стратегія націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі за сприятливим для конкретного підприємства сценарієм.

За наявності третього виду невизначеності формуюча стратегія видозмінюється. Якщо в умовах другого виду вона націлена на підвищення ймовірності втілення конкретного сценарію, то в даному разі – на надання ринку загального імпульсу до розвитку, в принципі вигідного для підприємства напряму.

Максимальний ступінь невизначеності може забезпечити підприємству, який вибрав формуючу стратегію, більш високу прибутковість і менший ризик, хоча звучить це нелогічно. Роль підприємства, яке наважилося прийняти формуючу стратегію, що полягає у тому, щоб створити загальне уявлення про майбутнє, яке послугує орієнтиром для інших учасників ринку, посприє руху галузі до більш стабільної та сприятливої ситуації. Тут також часто застосовується стратегія збереження права на участь у грі.

Таким чином, особливостями формування стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища може бути: визначення можливостей ринку та перспектив підприємства відносно них; розроблення і деталізація вектору росту або напряму, в якому функціонує підприємство; виділення унікальних можливостей як ринку, так і товару, що виробляє господарюючий суб'єкт; визначення конкурентної переваги підприємства.

Різка зміна умов дії вітчизняних підприємств, вимоги, що висували ринкові відносини, та стан вітчизняної економіки поставили перед ними першочергові завдання – адаптації та виживання у нових умовах [14, с. 347–356]. Зовнішнє середовище окремого підприємства складається із макросередовища і мікросередовища. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для підприємства. Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виділити істотні фактори, що найбільшою мірою впливають на успіх діяльності фірми, і постійно контролювати їх зміни для передбачення нових можливостей, що відкриваються, і потенційних загроз. Результати аналізу дають змогу фірмі

вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації і стратегію реалізації місії та досягнення цілей організації [15, с. 141–146].

Під час розроблення стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати особливості факторів зовнішнього середовища, зокрема: ринку, економічного та політичного факторів, виробничо-технологічного та соціально-культурного факторів.

Рішення про вибір оптимальної стратегії компанії повинно базуватися на попередньому аналізі рівня невизначеності ринкового середовища, що дасть змогу розробити стратегію, яка точно відповідає даному рівню невизначеності, та зайняти одну з трьох стратегічних позицій: формуючу, адаптивну і зберігає право на участь у грі. За кожного типу невизначеності необхідно використовувати певну стратегічну позицію: по-перше, досить точно прогнозоване майбутнє. На цьому рівні невизначеність не є дуже важливою в прийнятті стратегічних рішень.

Менеджерам досить розробити одну стратегію майбутнього розвитку, що має необхідний ступінь точності і стане базою для корпоративної стратегії. У такій ситуації більшості промислових підприємств необхідно дотримуватися адаптивної стратегії, проте також можна використовувати і формуючу стратегію. По-друге, стратегії в умовах альтернативних варіантів майбутнього. У цьому разі керівництву підприємства необхідно розробити кілька відокремлених сценаріїв. Стратегія компанії націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі за сприятливим для даної компанії сценарієм. У такій ситуації формуюча стратегія націлена на підвищення ймовірності втілення конкретного сценарію. По-третє, стратегії в умовах діапазону можливих варіантів майбутнього. На цьому рівні невизначеності компаніям необхідно виявити низку сценаріїв, які описали б альтернативні варіанти майбутнього, а вже потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів, що вказують, у напрямі якого із цих варіантів іде розвиток. У цьому разі використовується формуюча стратегія, яка націлена на надання ринку загального імпульсу до розвитку, в принципі вигідного для промислового підприємства напрямку. Четверте – стратегії в умовах повної непередбачуваності. У цьому разі компаніям необхідно визначити індикатори, здатні сигналізувати про позитивні або негативні зміни на ринку.

Керуючись такими індикаторами, менеджери зможуть відслідковувати еволюцію ринку та модифікувати стратегію у міру надходження нової інформації. Застосовуються формуюча стратегія, а також стратегія збереження права на участь у грі.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті ґрунтовного аналізу наявних в економічній літературі підходів до визначення стратегії роз-

витку запропоновано розглядати стратегію як детально розроблений план дій, призначений для забезпечення здійснення місії підприємства та досягнення його цілей шляхом розміщення і розвитку необхідних ресурсів для отримання довгострокових конкурентних переваг.

Тому стратегія розглядається як засіб досягнення кінцевого результату. Вона повинна забезпечити підприємству дієві конкурентні переваги. Під час побудови стратегії необхідно дотримуватися загальних та особливих вимог. Дотримання загальних принципів дає можливість сформулювати типові характеристики стратегії підприємства, а реалізація специфічних принципів дає змогу передбачити певні ознаки стратегії, які властиві тільки даному підприємству. Поширення принципів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Результати нашого дослідження, можна стверджувати, полягають в уточненні та формулюванні загальних та специфічних принципів під час формування стратегії, що враховують умови діяльності підприємства. А наукове значення дослідження полягає у розширенні можливостей стратегічного управління під час формування програми поведінки підприємств у ринкових умовах.

Хотілося б відзначити, що формування стратегії розвитку підприємства – це важлива і відповідальна робота на підприємстві, від якого залежить його майбутній стан. Воно є мистецтвом управлінського персоналу, оптимальним використанням наявних ресурсів, це своєчасне реагування на мінливі умови навколишнього середовища, що дає змогу домогтися певних конкурентних переваг і забезпечує підприємству ефективну діяльність і тривалу життєздатність.

Сьогодні підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, а також бути готовим адаптуватися до можливої зміни умов зовнішнього середовища. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень та загостренням конкурентної боротьби. Процеси у зовнішньому середовищі набувають ознак комплексності та взаємодоповнюваності.

Ці явища зумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого повинна стати стратегія розвитку підприємства, яка має відповідати перетворенням у національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Враховуючи це, стратегія підприємства повинна сприяти розвитку його діяльності, формуванню резервів, ефективному використанню фінансових ресурсів та підвищенню потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури. Під час розроблення стратегії розвитку підприємства в невизначених умовах зовнішнього середовища ми рекомендуємо

враховувати різні підходи до формування стратегії залежності від характеристик галузі, в якій функціонує підприємство, а також фактори зовнішнього середовища: економічні, соціально-культурні, політичні, виробничо-технологічні та ринкові.

Вважаємо, що подальше дослідження особливостей формування стратегії розвитку підприємства дасть змогу виявити нові шляхи та способи її створення, які, своєю чергою, спростують адаптацію підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. – С. 142–151.
2. Коломієць Г.М. Спряження невизначеності господарської системи та її реформування: автореф. дис.... д. е. н.: спец. 08.01.01; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Х., 2006. С. 10.
3. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2009. Вип. 19. С. 46–55.
4. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. М.: Проспект, 2008. 336 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С.Пб.: Питер, 1999. 416 с.
6. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 454 с.
7. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2009. 432 с.
8. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник. К.: Сузір'я, 2008. 690 с.
9. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х.: ІНЖЕК, 2009. 323 с.
10. Словники. Яндекс: пошукова система. URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/article/lop/lop-0888.htm>.
11. Ткаченко Д.Д. Совершенствование методов стратегического планирования развития промышленного предприятия: дис...канд. экон. наук. Волгоград, 2006. 193 с.
12. Корнеева Т.Ю., Никитин С.А. Формирование стратегии развития промышленных предприятий в условиях неопределенности. Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2009. № 2–2. С. 136–142.
13. Стратегія в умовах невизначеності / Х. Кортні, Дж. Керкленд, П. Вігері. Економічні стратегії. 2002. № 6. С. 78–85.
14. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Економічна думка. 2009. № 23. С. 347–356.
15. Фінансова стратегія підприємства / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська та ін. Економікус. 2009. № 18. С. 141–146.