

Список використаних джерел:

1. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов И.М. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов: – Харьков: НТУ «ХПИ», 2007. – 224 с. – На рус. яз. ISBN.
2. Дюжев В.Г. Формирование инновационно направленной системы управления персоналом предприятий и организаций / В.Г. Дюжев, Е.А. Тимофеева // Матеріали V-й Міжнародної науково-практичної конференції «Світова економіка XXI століття : сучасні тенденції та перспективи розвитку», (м. Львів, 2011р.). – Львів : Львівська економічна фундація, 2011. – С. 69–71.
3. Дюжев В.Г. Гибкие инновационно-восприимчивые группы как один из методов повышения инновационной восприимчивости предприятий и организаций / В.Г. Дюжев, С.В. Сусликов, Е.А. Тимофеева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків.: НТУ «ХПІ». – 2009. – № 36-1. – С. 187–193.
4. Дюжев В.Г. Повышение инновационной восприимчивости на основе классификации типовых полезных эффектов / В.Г. Дюжев, Н.Н. Дьякова, С.В. Сусликов // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції [«Стратегія інноваційного розвитку економіки та актуальні проблеми менеджмент-бізнес освіти»], (Харків, 20–24 квітня 2009 р.) / НТУ «ХПІ», Харківська обласна державна адміністрація, УАРМБО [та інші]. – Харків: НТУ «ХПІ», 2009. – С. 187–191.
5. Дюжев В.Г., Бойченко О.І. Підвищення інноваційної сприятливості персоналу комерційної служби підприємств промислово автоматики / В.Г. Дюжев, О.І. Бойченко // НТУ «ХПІ», 5 с., 2017 р.

УДК 339.138

Кобець Д.Л.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Розроблення управлінських рішень є одним із ключових процесів, що забезпечують взаємозв'язок всіх основних функцій управління. Процес прийняття рішень зводиться до вибору однієї кращої стратегічної альтернативи з певного набору варіантів. У статті досліджуються методи виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства і запропоновано методику їх групування. Сформульована проблема вибору стратегічних альтернатив. Розглянуті найбільш поширені методи вибору стратегічних альтернатив розвитку під час прийняття рішень, проаналізовані їх переваги та недоліки.

Ключові слова: управлінські рішення, стратегічні альтернативи, ефективність, методи вибору стратегічних альтернатив, стратегія розвитку.

Кобец Д.Л. Теоретические подходы к определению и выбору стратегических альтернатив развития предприятия. Разработка управленческих решений является одним из ключевых процессов, обеспечивающих взаимосвязь всех основных функций управления. Процесс принятия решений сводится к выбору одной лучшей стратегической альтернативы из определенного набора вариантов. В статье исследуются методы определения стратегических альтернатив развития предприятия и предложена методика их группировки. Сформулирована проблема выбора стратегических альтернатив. Рассмотрены наиболее распространенные методы выбора стратегических альтернатив развития при принятии решений, проанализированы их преимущества и недостатки.

Ключевые слова: управленческие решения, стратегические альтернативы, эффективность, методы выбора стратегических альтернатив, стратегия развития.

Kobets D.L. Theoretical approaches to identifying and choosing strategic alternatives of enterprise development. The development of management decisions is one of the key processes, which ensure interconnection of all major management functions. The decision-making process comes down to the selection of one better strategic alternative from the certain set of options. In the article explores methods for identifying the strategical alternatives of enterprise development and offers the technique of their clustering. It is formulated the choice problem of strategical alternatives. Considered the most common selection techniques of strategical alternatives development in decision – making, analyzed their advantages and disadvantages.

Key words: management decisions, strategic alternatives, efficiency, methods of choosing strategic alternatives, development strategy.

Постановка проблеми. Розроблення управлінських рішень є одним з основоположних процесів, що забезпечують взаємозв'язок всіх основних функцій управління. Саме рішення, прийняті керівниками організації, визначають не тільки ефективність її діяльності, а й можливість стійкого розвитку у швидко мінливому середовищі, що характеризується високою ринковою конкуренцією. Ухвалення ефективних рішень – одна з найбільш важливих умов успішного існування і розвитку будь-якої організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та загальнометодичні питання стратегічного управління підприємствами відображені у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Наукові школи США, Японії та Європи є засновниками теорії стратегічного управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Зокрема, у вирішення цих питань величезний внесок зробили Р. Акофф, І. Ансофф, М. Мінцберг, І. Нонака, М. Портер, К. Прахалад, Г. Томас, А.А. Томпсон – мол., А. Хін, Р. Холл, Г. Хеміл, А. Шуен та ін.

У працях українських науковців І.М. Акімової, І.Р. Бузько, В.Г. Герасимчука, І. А. Ігнат'євої, Г.В. Козаченко, Т.В. Калінеску, М.О. Кизима, Л.М. Кузьменко, М.М. Мартиненка, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка розглядаються фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного управління підприємством, його розвитком і конкурентоспроможністю.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження методів виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства, аналіз найбільш поширених методів вибору стратегічних альтернатив розвитку під час прийняття рішень, визначення їх переваг та недоліків.

Виклад основного матеріалу. Наявність обґрунтованих стратегічних альтернатив дає змогу керівництву організації вибрати найбільш прийнятний (для існуючого стану зовнішнього середовища) варіант дій, провести оперативну адаптацію підприємства до нових умов ведення бізнесу, зберегти темпи розвитку підприємства.

Самі альтернативи залежно від ступеня, в якому вони логічно продовжують наявні стратегії підприємства, можуть бути декількох типів [6]. Найбільш радикальні та непередбачувані стратегічні альтернативи, які кардинально ламають наявні на підприємстві правила, передбачають відмову від того, що раніше на підприємстві вважалося прийнятним і допустимим.

Альтернативи поступового вдосконалення розвитку або коректують діючі на підприємстві стратегії. Такі стратегії найбільш зрозумілі і прийнятні керівництву підприємства. Альтернативи поновлення також формулюються з поточних стратегій підприємства, проте менеджери мають намір ґрунтовно змінити спрямованість дій підприємства. Такі стратегії приводять до великих змін у цілях і масштабі стратегії. Але до повної зміни стратегії підприємства приводять інноваційні стратегічні альтернативи, оскільки пропонують нові продукти, методи конкурентної боротьби, управлінські рішення. Радикальні пропозиції в інноваційних альтернативах приводять до конфлікту з положеннями поточної стратегії і відмови від розгляду таких пропозицій. Для подолання конфлікту доцільно включати інноваційні альтернативи у про-

цес розгляду і прийняття рішень вже на ранніх стадіях досліджень.

Методів, що дають змогу виявити стратегічні альтернативи, небагато, і ми спробуємо їх проаналізувати. Всі методи можна групувати таким чином.

1. Перша група – прості методи виявлення стратегічних альтернатив. У цю групу насамперед варто віднести рішення власника. Власники підприємств не зобов'язані звітувати менеджменту і давати пояснення про причини прийняття конкретного рішення. Як правило, такі рішення можливі з політичних мотивів або на підставі амбіцій власника і приймаються з використанням відповідної (політичної) моделі прийняття рішень. Такий підхід не виключає прийняття альтернативи навіть у тому разі, коли розрахунки показують її неефективність. Підхід можна характеризувати як надзвичайно ризикований. Якщо ініціатива зі зміни чинної стратегії і виявлення альтернатив виходить із середнього рівня управління, то позитивний ефект дає якісне переконання власника. Розробникам стратегічної альтернативи потрібно виконати глибоке і якісне обґрунтування, здатне переконати власників підприємства в ефективності пропозиції.

Виявлення альтернатив за допомогою керівництва. Напрями та механізми розвитку підприємства формуються вищим керівництвом на основі свого бачення організації і стану зовнішнього середовища. Дуже сильний вплив і роль у цьому разі мають застосовувані менеджером стилі керівництва. Альтернативи, які виявляються керівництвом, в обов'язковому порядку узгоджуються зі власниками.

Формування стратегічних альтернатив за допомогою корпоративної культури. Під впливом колективного досвіду формуються ментальні моделі альтернатив, що найбільше підходять. З іншого боку, корпоративна культура певною мірою обмежує дії менеджерів, опосередковано впливаючи на вибір напрямку розвитку організації.

Нав'язаний вибір. Різні підприємства мають різну свободу стратегічного вибору. Зовнішнє оточення може накладати жорсткі обмеження на стратегічні дії і фактично визначати можливі стратегічні альтернативи. Під час оцінки ступеня свободи підприємства у виборі напрямів розвитку важливо виявити всі заборони. Допустимі дії сформують поле вибору стратегічних альтернатив.

До простих методів виявлення стратегічних альтернатив також можна віднести відомі методи прийняття рішень: мозковий штурм, розроблення сценаріїв, моделювання та інші підходи, що ґрунтуються на експертній оцінці.

2. Матричні методи. Такі методи добре описані в літературі зі стратегічного менеджменту і маркетингу. Матричні методи не дають змоги прямо виявити стратегічні альтернативи, але сприяють спрощенню проблеми до простих ситуацій, що дають змогу приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства або товару. До таких прийомів варто віднести матрицю BCG, модель McKinsey, SWOT-аналіз із 4 активними полями, SNW-аналіз, PEST-аналіз, модель ADL-LC, модель Фахі і Нарайян, модель аналізу зацікавлених сторін, моделі М. Портера п'яти сил, карти стратегічних груп, модель І. Ансоффа [1, 3, 4, 5].

Усі зазначені моделі застосовуються в стратегічному менеджменті та маркетингу для аналізу зовніш-

нього і внутрішнього середовища, оцінки конкурентної ситуації в галузі, визначення положення компанії щодо конкурентів, виявлення слабких і сильних сторін підприємства, виявлення напрямів розвитку товару. На підставі результатів, одержаних за допомогою зазначених прийомів, розробляються можливі стратегічні дії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення товарів, зменшення слабких сторін і посилення переваг.

Незважаючи на широке поширення, матричні методи мають певні недоліки:

- методи статичні і не враховують динамічний характер конкуренції;
- отримані результати справедливі в короткостроковій перспективі;
- моделі можуть досить точно описати різного роду зміни в бізнес-середовищі, але не визначають момент, коли зміни призведуть до якісної зміни структури галузі;
- моделі можуть виявитися настільки привабливими і зрозумілими для менеджменту, що генерування стратегічних альтернатив буде обмежено застосуванням одного із прийомів;
- моделі не є універсальними і найбільш ефективні в досить обмежених умовах, специфічних для кожної моделі.

Загалом матричні моделі досить прості і не вимагають спеціальної підготовки співробітників.

3. Графічні та аналітичні моделі. До таких моделей нами віднесені: модель М. Портера типових стратегій, SWOT-аналіз із 9 активними полями, ресурсна модель Р. Гранта і SPACE-аналіз [1; 5].

Модель типових стратегій М. Портера має багато прихильників завдяки своїй простоті. Модель дає змогу прямо виявити стратегічні альтернативи, допомагає оцінити сильні і слабкі сторони конкурентів, орієнтує підприємство на оптимальний варіант стратегії, а також полегшує позиціонування підприємства на ринку. До недоліків моделі типових стратегій можна віднести:

- статичність проведення аналізу, яка не відповідає складним і швидким змінам в умовах нестабільності;
- типові стратегії не враховують того, що стратегія створюється і руйнується протягом часу.

Тому потрібні додаткові оцінки ситуації та можливих стратегічних альтернатив, що проводяться за межами типових стратегій. Під час використання моделі типових стратегій існує небезпека того, що організація спробує в обов'язковому порядку помістити стратегію в той чи інший квадрант матриці.

SWOT-аналіз із 9 активними полями дає змогу прямо виявити можливі стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Варіанти альтернатив формуються з можливостей, що створюються поєднанням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У модель спочатку включаються тільки «вагомі» чинники бізнес-середовища, що істотно впливають на дії організації. Проведення аналізу та побудова матриці проводяться за досить жорсткими правилами. Модель SWOT-аналізу з 9 активними полями ще називають матрицею вибору стратегічних альтернатив. Прийом характеризується універсальністю: дає змогу виявляти альтернативи розвитку підприємств, корпорацій, галузі та окремого товару.

Ресурсна модель Р. Гранта також дає змогу прямо виявити стратегічні альтернативи розвитку підприємства, але відрізняється від усіх інших підходів тим, що обґрунтування побудовані на наявних ресурсах і можливостях підприємств. Модель визначає порядок виконання аналітичних дій, підсумком яких є альтернатива розвитку підприємства.

Своєрідний підхід до виявлення стратегічних альтернатив пропонує SPACE-аналіз. Спочатку в табличній формі проводиться оцінка стану зовнішнього і внутрішнього середовища за 4 основними блоками, такими як:

- фінансове становище підприємства;
- базова конкурентна перевага;
- привабливість галузі;
- стабільність зовнішнього середовища загалом.

За кожним блоком складається самостійна таблиця. Фактори, які необхідно включати в таблиці, визначаються експертною оцінкою. Значення факторів оцінюються за трьома показниками, такими як низька оцінка, висока і фактична. При цьому оцінка може проводитися як у кількісних, так і в якісних показниках. Фактична (підсумкова) оцінка, яка переноситься у граф, визначається як середня арифметична величина за кожною таблицею (блоком) і не може перевищувати 6. За результатами аналізу будується граф, можливі стратегічні альтернативи визначаються напрямком зсуву графа і вибираються за заданими умовами. SPACE-аналіз дає змогу враховувати різні фактори, що визначають ефективність діяльності компанії, які можна віднести до позитивних рис механізму. SPACE-аналіз диктує обмежений вибір стратегічних альтернатив, що можна віднести до недоліків методу.

Виявлення стратегічних альтернатив є першим кроком до розроблення або адаптації стратегії підприємства. Надалі необхідно оцінити якість альтернатив, які повинні бути різноманітними, досяжними, мати можливість реалізації, відповідати поточній ситуації, орієнтувати підприємство на досягнення головних цілей.

Процес прийняття рішень зводиться до вибору однієї кращої стратегічної альтернативи з деякого набору варіантів. Розроблення можливих альтернатив передбачає визначення переваг і недоліків кожної з них і об'єктивний аналіз можливих наслідків її реалізації. Для того щоб зробити правильний вибір, необхідно провести ретельний аналіз і оцінку можливих наслідків кожної альтернативи, визначити їх реалістичність та ефективність. Для такої оцінки стратегічних альтернатив керівнику необхідно визначити конкретний метод, за допомогою якого вони будуть порівнюватися.

Найбільш поширеними методами оцінки в практиці бізнесу є критеріальні, експертні, фактографічні і комбіновані. Проведемо аналіз представлених методів і розглянемо більш детально їх основні переваги та недоліки.

Критеріальні методи. Такі методи часто використовуються для обліку одного і більше параметрів під час оцінки стратегічної альтернативи. Розроблення критеріїв проводиться для порівняння варіантів рішення.

Стратегічні альтернативи, що оцінюються за єдиним кількісним критерієм, наприклад, таким як прибуток, є суб'єктивними. Оцінка вважається більш об'єктивною за багатокритеріальних альтернатив, проте у цьому разі складність полягає в тому, що

набір критеріїв повинен відповідати певним вимогам, таким як:

- забезпечення адекватної оцінки ступеня досягнення мети;
- однозначність розуміння проблеми особою, яка приймає рішення;
- оптимальність кількості критеріїв – велику кількість критеріїв доцільно об'єднувати в групи для зручності одночасної роботи з ними.

У зв'язку з тим, що під час порівняння та вибору варіантів вирішення певна частина критеріїв вибору має велику значущість, інша частина – меншу, необхідно це врахувати шляхом присвоєння критеріям за допомогою експертних методів вагового коефіцієнта, що показує ступінь важливості одних критеріїв вибору перед іншими. Експертом у цьому разі може бути особа, яка приймає рішення. Варто зазначити, що величина кожного коефіцієнта пріоритету повинна бути позитивним числом, меншим за 1, а сума всіх вагових коефіцієнтів має дорівнювати 1. Не можна забувати про те, що запропоновані критерії можуть мати однаковий ступінь значущості для розглянутих альтернатив, і тоді значення їх повинні бути однаковими.

Основний недолік методів оцінки та порівняння багатокритеріальних альтернатив полягає в суб'єктивності визначення особи, що приймає рішення, стосовно ранжування важливості критеріїв.

Шкали для оцінки за критеріями можуть бути і кількісні, і якісні. Кількісні оцінки дають змогу судити про зміни, що відбуваються з об'єктом у динаміці. Таким чином, ще одна складність проведення методів оцінки та порівняння багатокритеріальних альтернатив – у складності визначення оцінок якісних критеріїв.

Для того щоби всі оцінки привести до одних одиниць виміру, якісні критерії переводять у кількісні за допомогою вербально-цифрових шкал, зміст яких полягає в смислового і числового вимірі ступеня інтенсивності прояву певної властивості, що є критерієм оцінки рішення [2].

Критеріальні методи дають змогу оцінити результат дії кожної альтернативи конкретним числом, а потім провести порівняння цих показників. Найкращою альтернативою є та, яка визначена найбільшими або ж найменшими значеннями критерію залежно від самого критерію.

Методи експертної оцінки. Суть методу полягає у процедурі інтуїтивно-логічного аналізу розроблених альтернатив у поєднанні з кількісною оцінкою їх якості, що дає змогу оцінити показники якості стратегічних альтернатив під час вирішення завдань низького рівня формалізації.

Стандартними процедурами процесу реалізації методів експертної оцінки є формування експертних груп, проведення опитування експертів, обробка виставлених оцінок.

У ситуаціях, коли неможлива або недоцільна безпосередня оцінка, застосовується метод експертного ранжування. На практиці часто застосовуються такі методи ранжирування, як метод простого ранжування, метод безпосередньої оцінки, метод парних порівнянь тощо.

Метод простого ранжування полягає в розташуванні об'єктів у порядку зменшення їх значущості. Кожен експерт виносить судження щодо кожного кри-

терію, за якими підраховують суму рангів (від 1 до n , де n – кількість рангів), отриманих від усіх експертів, і таким чином визначають ранги об'єктів, від найменшого до найбільшого.

Метод безпосередньої оцінки є модифікацією методу простого ранжування. Відмінність полягає у виставленні експертами балів за реалізованість кожного показника. Наприклад, від 0 до 10 – відповідно до переваг за будь-якою ознакою.

Метод парних порівнянь – експерту послідовно пропонуються пари варіантів, з яких він повинен вказати кращий. Якщо експерт щодо будь-якої пари об'єктів вагається, він має право визначити варіанти рішень рівноцінними або непорівнянними. Далі визначається порівняльна перевага за оцінками експерта.

Головними перевагами описаного методу є відносна простота і досить широка область застосування. До недоліків варто віднести відсутність гарантії в отриманні достовірного результату опитування. Крім того, існують певні складнощі в обробці отриманих результатів. Під час підбору експертів слід враховувати особисту зацікавленість, що може стати суттєвою перешкодою для отримання об'єктивної думки.

Експертні методи. Під час узагальнення суджень експертів прогнозується розвиток об'єкта дослідження на короткострокову та/або довгострокову перспективу. Використовуються під час прогнозування об'єктів, які не піддаються математичній оцінці. Основна умова добре розробленого прогнозу – чітка робота фахівців, достовірність своєчасна інформація, правильно сформована система оцінок і коректна інтерпретація результатів.

Часто робота експерта зводиться до аналізу великого обсягу інформації, що значно збільшує тимчасові витрати. У такому разі спочатку виключаються стратегічні альтернативи, реалізація яких сумнівна або ж ймовірність їх виконання низька. У результаті визначаються можливі варіанти зміни внутрішніх і зовнішніх умов для решти альтернатив. Експерти оцінюють ключові події, ймовірність настання яких в прогнозованому періоді досить висока.

Наступним етапом є вибір способів організації та проведення експертизи. До складу експертних методів входять як індивідуальні, так і колективні методи. До найбільш доступних відносять метод «мозкової атаки» та метод Дельфі зі своїми різними модифікаціями.

Перевагами методу, безумовно, вважається застосовність під час прогнозування практично будь-яких ситуацій, у тому числі в умовах неповної інформації. Основною позитивною рисою застосування цього методу є наявність у експертів досвіду, інтуїції, почуття перспективи, що у поєднанні з інформацією допомагає фахівцям точніше вибрати найважливіші цілі і напрями розвитку, знайти найкращі варіанти вирішення складних науково-технічних і соціально-економічних завдань.

Фактографічні методи. Цей метод застосовується під час вирішення проблем широкого профілю, коли ймовірність збереження чинників розвитку в минулому більша за ймовірність їх зміни.

Одним із негативних факторів застосування фактографічних методів є можливість виникнення непередбачених обмежень, що може привести до помилок у прогнозах. Однак вони роблять можливим аналіз

перспектив розвитку об'єкта з недостатніми відомостями щодо його попередньої історії. Ці методи дають можливість використовувати об'єктивні дані ретроспективного характеру, моделювати весь процес розвитку. Головним же недоліком можна вважати складність проведення опитувань, а також неможливість уникнути суб'єктивізму оцінок.

Комбіновані методи. Об'єднують прогнозування на основі експертних і фактографічних методів. Використовуються у разі виникнення проблем як формалізованих, так і неформалізованих. Найчастіше комбіновані методи застосовуються під час прийняття рішень на вищому рівні управління.

Оскільки процес прийняття рішення досить складний, якісний аналіз розроблених стратегічних альтернатив вибору необхідний для прискорення цього процесу і зниження ймовірності допущення невірних дій і помилок. Кожне підприємство може підібрати для себе метод вибору стратегічних альтернатив, найбільш ефективно оптимізує часові витрати на проведення процедури оцінки і порівняння наявних альтернатив.

Однак розглянуті вище методи вибору альтернативних стратегій розвитку бізнесу говорять про наявність безлічі подібних елементів оцінки, основним з яких

є присутність експертних груп. Це дає змогу судити про наявність суб'єктивності прийнятих рішень. Це і є основним недоліком описаних методів. Для мінімізації суб'єктивності прийняття рішень доцільно буде використовувати метод оцінки вибору альтернативних стратегій із використанням диференційованих складів експертних груп.

Висновки. Стратегічні альтернативи слід вважати відправною точкою розроблення і реалізації стратегії розвитку організації. Методичний арсенал стратегічного менеджменту пропонує широкий вибір методів і прийомів, що дають змогу обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти стратегічних ініціатив компанії. Більшість таких методів добре описані в літературі, мають певні межі застосування, відомі переваги та недоліки. В умовах конкретного підприємства потрібно застосовувати комбінацію відомих методів виявлення стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками. Комплексне використання методів вибору стратегічних альтернатив і досвіду роботи, а також інтуїції керівника робить можливим всебічне вирішення наявної проблеми і вибір її найкращого рішення.

Список використаних джерел:

1. Колліс Д. Дж. Корпоративна стратегія. Ресурсний підхід. / Д. Дж. Колліс, С.А. Монгомері. – М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2007. – 400 с.
2. Лапигін Ю.М. Управлінські рішення / Ю.М. Лапигін, Д.Ю. Лапигін. – М.: Ексмо, 2009. – 448 с.
3. Пірс Дж. Стратегічний менеджмент / Дж. Пірс, Р. Робінсон. – СПб.: Пітер, 2013. – 560 с.
4. Попов С.А. Стратегічне управління. Модульна програма для менеджерів / С.А. Попов. – М.: Інфра-М, 1999. – 321 с.
5. Томпсон Артур. А. мол. Стратегічний менеджмент. Концепції і ситуації для аналізу / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вільямс, 2007. – 928 с.
6. Фаея Л. Курс MBA зі стратегічного менеджменту / Л. Фаея, Р. Ренделл. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. – 608 с.