С. М. Василюга,
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0003-2521-4585

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121

ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

S. Vasylyha,
postgraduate student, department of management, public administration
and administration, State university of infrastructure and technology

CONCEPTS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

У статті розглянуто основні визначення поняття "стратегія розвитку підприємства". Встановлено, що поняття "стратегія" розглядається різними науковцями по-різному. Проте всі визначення поняття "стратегія" можна згрупувати в три основні групи: стратегія як засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій; стратегія як набір правил прийняття рішень; стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Крім того, в статті наведено схему розрахунку показника ефективності підприємства, яка базується на величині економічного ефекту та затратах ресурсів на забезпечення економічного ефекту. За результатами встановлено, що підвищення показника ефективності можливе за трьох умов: максимізації результату у разі фіксованих витрат (ресурсів); мінімізації витрат (ресурсів) у разі фіксованого результату; оптимізації співвідношення витрат і результатів.

Водночас багато вчених ототожнюють стратегію підприємства зі стратегією його розвитку, виділяючи три нерівнозначних групи: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення. Крім цих груп, виділяють також стратегії ліквідації; змішані стратегії; стратегії розвитку продукту; стратегії розвитку галузі.

Встановлено, що формування стратегії розвитку підприємства повинно спиратися на такі принципи стратегічного управління: орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства і економічні інтереси його власників; безліч можливих напрямів розвитку, які обумовлені зміною зовнішнього середовища діяльності підприємства; безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі; комплексність стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями і т. д. Різноманітність стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їх класифікацію. Ускладнюючим фактором під час класифікації стратегій є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак. Крім того, в статті наведено перелік ризиків, які необхідно враховувати під час вибору стратегії фінансового розвитку підприємства або будь-якої іншої стратегії.

The article describes the basic definitions of the concept of "enterprise development strategy". It is established that the concept of "strategy" is viewed differently by different scientists. Moreover, all definitions of the concept of "strategy" can be grouped into three main groups: strategy as a means of achieving the goals of the enterprise, plan or model of its actions; strategy as a set of decision rules; strategy as the program of functioning of the enterprise in the external environment, that is the program of interaction with competitors, satisfaction of needs of clients, realization of interests of owners, strengthening of competitive positions of the enterprise.

In addition, the article provides a scheme for calculating the efficiency of an enterprise based on the magnitude of the economic effect and the cost of resources to ensure the economic effect. According to the results, it is possible to increase the efficiency index in three conditions: maximizing the result at fixed costs (resources); minimizing costs (resources) with a fixed result; optimizing cost / performance ratio.

At the same time, many scientists identify the strategy of the company with the strategy of its development, identifying three unequal groups: growth strategies; stability strategies; reduction strategies. In addition to these groups, there are also elimination strategies; mixed strategies; product development strategies; industry development strategies.

It is established that the formation of the enterprise development strategy should be based on the following principles of strategic management: orientation to the long-term global goals of the enterprise and the economic interests of its owners; many possible directions of development, which are caused by changes in the external environment of the enterprise; continuity of strategy development, constant adaptation to changes in the internal and external environment; the complexity of the strategy, the coherence of strategic decisions according to specific areas of activity of the enterprise, types of resources, functions, etc. The variety of strategies used in strategic management, very difficult to classify them. A complicating factor in classifying strategies is that most strategies cannot be uniquely identified by one of the attributes. In addition, the article presents a list of risks to consider when choosing a financial development strategy for an enterprise or any other strategy.

Ключові слова: стратегія, розвиток підприємства, зовнішнє середовище, стратегія підприємства, стратегічне управління, ресурс, залучення ресурсів, набір правил, стратегія розвитку підприємства, економічний ефект.

Keywords: strategy, enterprise development, external environment, enterprise strategy, strategic management, resource, attraction of resources, set of rules, strategy of enterprise development, economic effect.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Концепція стратегічного планування з'явилася в 1960-х рр. і десятиліттям пізніше отримала широке застосування в управлінні корпораціями. До початку третього тисячоліття стратегічне планування стало одним з найпопулярніших методів управління в компаніях. Сфера застосування методів стратегічного планування поширилася не тільки на комерційні фірми та корпоративні освіти, а й на громадські організації, державні установи. Однак в Україні нерідко спостерігається недостатня розвиненість методів стратегічного управління підприємствами, що призводить до банкрутства та подальшої ліквідації підприємств. Як відомо, кожне з великих (у тому числі і світових підприємств) переживало чотири основні етапи свого існування: створення, розвиток, занепад та підйом. Саме високий рівень стратегічного управління керівника підприємства та/або менеджерів є одним із вирішальних факторів, який дозволяє після занепаду підприємства настати наступному етапу — підйому (чимало підприємств переживають лише 3 етапи).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Поняття стратегічного управління розглядало чимало науковців, серед яких І. Ансофф, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, О.С. Віханський, А.Т. Зуб, А.Г. Зайцев, М.І. Соколова, В.А.Васіленко, Т.І. Ткаченко, А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська, Б.М. Мізюк, Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна, А.Г. Мельник та інші. Втім майже кожен з них розглядає поняття стратегії та стратегічного управління порізно.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз підходів науковців до визначення понять "стратегія", "стратегічне управління", "стратегія розвитку підприємства", короткий розгляд методології розрахунку ефективності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобальних кризових явищ та гіпердинамічних зрушень у світовій економіці важливе місце займає питання ефективного та сталого функціонування

підприємства. Для ефективного функціонування підприємства в нинішніх умовах динамічного і швидкоплинного середовища господарювання, в довгостроковому періоді виходить на перший план вимога розробки нових підходів до управління підприємством. На сьогодні у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є стратегічний менеджмент. Становлення стратегічного управління на підприємствах стикається з низкою методологічних труднощів, одна з яких — вибір ефективної стратегії розвитку підприємства. Процес розробки ефективної стратегічної діяльності підприємства є багатограним і складним завданням, яке вимагає розгляду основних теоретичних підходів до визначення поняття "стратегія розвитку підприємства". Таким чином, основними завданнями статті є:

— дослідження теоретичних підходів до визначення поняття "стратегія" зарубіжними і вітчизняними вченими;

— вивчення підходів до визначення поняття "розвиток підприємства";

— на підставі розглянутих категорій "стратегія" і "розвиток підприємства" дати визначити поняття "стратегія розвитку підприємства".

Узагальнення поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених на визначення поняття "стратегія" наведено в таблиці 1.

Аналіз базових стратегій дозволяє зробити висновки про те, що спостерігаються термінологічні відмінності у визначенні стратегії і різні підходи до ознак класифікації стратегій, однак слід погодитися з Дж. Мідлтоном, який відзначає, що "визначення стратегії завжди пов'язані з вибором напрямку для розвитку діяльності організації і напрямом цього руху" [13, с. 5]. Все різноманіття визначення стратегій можна звести до трьох груп [14]:

1) стратегія як засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій;

2) стратегія як набір правил прийняття рішень;

3) стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, до першої групи можна віднести підходи до визначення стратегії Мескон, Альберта, Хедоурі [15], які

відзначають, що стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Прикладом другої групи є визначення стратегії Чандлером [13], як "визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, коригування діяльності в зв'язку з цим і залучення ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей". За таким визначенням, стратегія є засобом координації цілей і ресурсів, що найбільше відповідає концепції стратегічного управління. Стратегія по Віханському [5] найбільш точно характеризує представників третьої групи.

У цій статті під стратегією буде розумітися набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища. Розглядаючи поняття розвитку підприємства Масленникова Н.П. зазначає, що не функціонуючи, підприємство не може займатися питаннями розвитку, а не розвиваючись, не зможе функціонувати, тому саме розвиток є способом збереження підприємства [16]. Водночас основними властивостями розвитку виступають незворотні, спрямовані, закономірні зміни системи на основі реалізації внутрішніх механізмів самоорганізації [17].

Сухорукова Т. В. визначає розвиток підприємства як якісна і спрямована зміна структури, характеру бізнес-процесів підприємства, за якого досягається більш ефективне функціонування. Е.М. Коротков, розглядаючи розвиток на рівні підприємства, трактує його як "...сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища" [18, с. 296]. Варто так само відзначити визначення "розвитку підприємства" У. Р. Сухорським, який розглядає його як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних і очікуваних станів її оточення [19, с. 263]. Все розмаїття підходів до визначення поняття "розвиток підприємства" обумовлено, насамперед, різноманітністю методичних підходів до вибору інструментарію розрахунку показника ефективності. Загальна методологія розрахунку показника ефективності полягає у відношенні результату (ефекту) до витрат (ресурсів), які забезпечили його отримання [20, с. 246]:

$$E_0 = E / C$$

де E_0 — показник економічної ефективності;

E — величина економічного ефекту;

C — затрати ресурсів на забезпечення економічного ефекту.

Відповідно підвищення показника ефективності можливо за трьох умов:

- 1) максимізація результату при фіксованих витратах (ресурсах) — $E \rightarrow \max$ при $C = \text{const}$;
- 2) мінімізація витрат (ресурсів) при фіксованому результаті — $C \rightarrow \min$ при $E = \text{const}$;
- 3) оптимізація співвідношення витрат і результатів — $E_0 \rightarrow \max$.

Як вважає Ю.М. Дерев'яно, оптимальний розвиток може відбуватися лише за умов, коли абсолютний приріст ефекту супроводжується абсолютним зниженням витрат на ресурси тобто підвищення рівня ефекту одночасно супроводжується зниженням рівня витрат на ресурси, саме така динаміка розвитку, на думку автора, відповідає терміну "стійкий-соціально-економіч-

Таблиця 1. Підходи науковців до визначення поняття "стратегія"

Автор	Поняття стратегії
І. Ансофф [1]	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер [2]	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [3]	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [4]	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
О.С. Віханський [5]	Стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
А.Т. Зуб [6]	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова [7]	Стратегія - це комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і новим загрозам ослаблення її конкурентних позицій
В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко [8]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська [9]	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії щодо досягнення поставлених цілей
Б.М. Мізюк [10]	Стратегія - це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Н.К. Смирнова, А.В. Фомина [11]	Стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг
Л.Г. Мельник [12]	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципи, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту

ний розвиток". Аналізуючи відмінні визначення поняття "стратегія" і "розвиток підприємства", можна простежити тісний взаємозв'язок між зазначеними категоріями. Зокрема, як зазначає В.С. Марцин [21, с. 177—181], стратегія розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів. Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький ототожнюють стратегію підприємства зі стратегією його розвитку, виділяючи три нерівнозначних групи:

- 1) стратегії зростання;
 - 2) стратегії стабільності;
 - 3) стратегії скорочення [22, с. 90];
- Крім вищевказаних груп стратегій, виділяють також:
- 1) стратегії ліквідації;
 - 2) змішані стратегії;
 - 3) стратегії розвитку продукту;
 - 4) стратегії розвитку галузі [26].

Цієї ж думки дотримується і російський вчений Т.Х. Тогузаєв, також ототожнюючи стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства [23]. А.А. Мазаракі та інші автори [24, с. 52] стверджують, що формування стратегії розвитку підприємств дає можливість визначити напрямок поведінки підприємств

ва на ринку, з урахуванням умов зовнішнього середовища; оцінити конкурентоспроможність і стратегічно конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей і забезпечити їх найбільш ефективне використання. Водночас, як відзначають автори, формування стратегії розвитку підприємства повинна спиратися на такі принципи стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства і економічні інтереси його власників;
- безліч можливих напрямів розвитку, які обумовлені зміною зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- комплексність стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями і т. д. [24, с. 53].

Різноманітність стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їх класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотні наступні:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі;
- відносна сила галузевої позиції організації;
- ступінь "агресивності" поведінки організації в конкурентній боротьбі.

Наприклад, класифікація стратегій підприємства відповідно до рівня прийняття рішень має наступний вигляд:

- корпоративна;
- ділова;
- функціональна;
- оперативна (остання може бути включена в функціональну).

Ускладнюючим фактором під час класифікації стратегій є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак. Так, Забелін П.В. і Моїсєєва Н.К. пропонують класифікувати стратегії всього за трьома ознаками:

- належність до п'яти основних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, що застосовуються в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов (функціональні) [25].

Загальна стратегія розвитку підприємства, особливо великого, як правило, є змішаною стратегією. Наприклад, вона може втілюватися у вигляді комбінацій таких видів стратегій:

прогресивної — зростання фірми передбачається за рахунок створення структур, що знаходяться між виробником і кінцевим покупцем;

регресивною — мається на увазі зростання фірми за рахунок покупки нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками;

горизонтальної — це певні кроки, спрямовані на поглинання компаній-конкурентів або встановлення суворого нагляду за їх функціонуванням на ринку.

Під час вибору стратегії фінансового розвитку підприємства або будь-якої іншої стратегії необхідно враховувати ризики. Це обумовлено високою динамікою зміни ринку і відсутністю можливості точного прогнозування. Прогноз — це розподіл усіх висновків, своєрідний часовий діапазон, у рамках якого можливі події, що залежать від певних умов. Прогнозисти можуть зменшити цей діапазон, але нікому не під силу звужити його до розмірів точки.

Водночас слід пам'ятати, що точка — це теж простір. Розглянемо ієрархію ризиків, можливих під час прийняття рішень.

Необмежене зростання. Стратегію приймають на певний часовий проміжок. Існує ризик швидкого перевиробництва, заповнення ринкових ніш, зниження темпів розвитку аж до стагнації.

Скорочення. Ризик в ймовірності втрати значущих технологій, напрямів, структур, частки асортименту і т. д. Ці втрати можуть бути пов'язані з неправильним прогнозом або виникненням нових умов і факторів.

Ліквідація. На перший погляд, здається, що у разі ліквідації не повинно бути ніяких ризиків, адже якщо компанія ліквідована, то ризикувати вже нічим. Але в разі, коли у разі ліквідації гуртувалися на неточних прогнозах, це може спричинити за собою втрату коштів засновників і акціонерів, а в разі ліквідації частини компанії може спричинити некомпенсовану і недоцільну втрату фінансів.

Помірне зростання. Для цієї стратегії характерні невеликі акуратні кроки. Її застосування не гарантує більший прибуток, але дозволяє максимально скоротити ймовірність втрат [26].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розглянувши зміст понять "стратегія" і "розвиток підприємства", можна зробити висновок, про те, що ці категорії тісно пов'язані між собою. З одного боку, розвиток розглядається як результат реалізації стратегії, а з іншого — стратегія визначається як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Тому стратегію розвитку слід розглядати як мета-стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / Пер. з англ. — М.: Економіка, 1989. — 563 с.
2. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Портер О.М. [Пер. з англ. І. Минервін]. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. — 454 с.
3. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд; пер. з англ. А.Р. Ганцева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завади, Т.В. Клекотів, Е.В. Кондуковий, К.Д. Сафонова, І.В. Тарасюк. — М.: Видавничий дім "Вільямс", 2006. — 928 с.
4. Основи маркетингу / [Філіп Котлер, Армстронг Гарі, Сондерс Джон, Вонг Вероніка]. — М.: Вільямс, 2003. — 1200 с.
5. Виханський О.С. Стратегічне управління / О.С. Виханський. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
6. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник для вузів / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
7. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова: підручник. — М.: Економіст, 2002. — 416 с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУА, 2003. — 396 с.
9. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби / [Буравлев А.І., Гірчиця Г.І., Саламатов В.Ю., Степанівська І.А.]. — М.: Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. — 176 с.
10. Мізюк Б.М. Стратегічне управління / Б.М. Мізюк. — Львів: Магнолія, 2007. — 392 с.
11. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.elobook.com>

12. Мельник А.Г. Економіка підприємства: Підручник / А.Г. Мельник. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. — 648 с.
13. Джон Міддлтон. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів / Джон Міддлтон [Пер. з англійської Є. Незлобина]. — М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2006. — 272 с.
14. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. доктора економічних наук: 08.07.05 / Фролова Л.В. — Донецьк, 2005. — 444 с.
15. Мескон М. Основи менеджменту / Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. — М.: Дело, 1994 — 704 с.
16. Масленнікова Н.П. Управління розвитком організації / Н.П. Масленнікова. — М.: Центр економіки і маркетингу, 2002. — 304 с.
17. Мельник А.Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / А.Г. Мельник. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. — 654 с.
18. Коротков Е.М. Концепція менеджменту / Е.М. Коротков. — М.: Дека, 1997. — 304 с.
19. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація / У.Р. Сухорська // Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. — Львів: Український державний лісотехнічний університет. — 2002. Вип. 12.8. — С. 259—263.
20. Мельник А.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. / А.Г. Мельник, О.І. Карінцева. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. — 412 с.
21. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія / В.С. Марцин. — Львів: ЛБІ НБУ, 2005. — 491 с.
22. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості / [Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. — Донецьк: ДонУЕП, 2006. — 219 с.
23. Тогузаєв Т.Х. Наукові аспекти поняття "стратегії розвитку підприємства" / Т.Х. Тогузаєв // Економічна теорія та інституційна економіка. — 2009. — № 2 (24). — С. 19—27.
24. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / А.А. Мазаракі та ін.; Під ред. проф. Н. М. Ушакової. — К.: Хрещатик, 1999. — 800 с.
25. Стратегия — понятия и определения. Классификация стратегий // Стратегическое управление и планирование [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>
26. Стратегия развития предприятия: виды, разработка, внедрение [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya-predpriyatiya>

References:

1. Ansoff, I. (1989), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Ekonomika Publ, Moscow, Russia.
2. Porter, E. M. (2005), *Konkurentna stratehiia: Metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competition strategy: Methods of analysis of industries and competitors], Alpina Biznes Buks Publ, Moscow, Russia.
3. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2006), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Vydavnychiy dim "Viliams" Publ, Moscow, Russia.
4. Kotler, F. Armstronh, H. Sonders, Dz. and Vonh, V. (2003), *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of marketing], Viliams Publ, Moscow, Russia.
5. Vykhanskyi, O. S. (1998) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Hardaryka Publ, Moscow, Russia.
6. Zub, A. T. (2002), *Stratehichnyi menedzhment: teoriia i praktyka: navchalnyi posibnyk dlia vuziv* [Strategic management: theory and practice: a textbook for universities], Aspekt Press Pub, Moscow, Russia.
7. Zaitsev, L. H. and Sokolov, M. I. (2002), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Ekonomist Publ, Moscow, Russia.

8. Vasylenko, V. O. and Tkachenko, T. I. (2003), *Stratehichne upravlinnia. Navchalnyi posibnyk* [Strategic management. Tutorial], TsUL Publ, Kyiv, Ukraine.
9. Buravlev, A. I. Hirchytisya, H. I. Salamatov, V. Yu. and Stepanivska, I. A. (2008), *Stratehichne upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy i korporatsiaymy: metodolohiia ta instrumentalni zasoby* [Strategic management of industrial enterprises and corporations: methodology and tools], Vydavnytstvo Fyzyko-matematychnoi literatury Publ, Moscow, Russia.
10. Miziuk, B. M. (2007), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Mahnoliia Publ, Lviv, Ukraine.
11. Smyrnova, N. K. and Fomina, O. V. (2008), "Implementing company strategies: from simple to complex" [Online], Available at: <http://www.elobook.com>, (Accessed 16 Dec 2019).
12. Melnyk, L. H. (2004), *Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk* [Business economics: Textbook], VTD "Universytetska knyha" Publ, Sumy, Ukraine.
13. Middlton, Dz. (2006), *Biblioteka vybranykh prats pro stratehiu biznesu. Piatdesiat naibilsh vplyvovykh idei vsikh chasiv* [A library of selected works on business strategy. Fifty most influential ideas of all time], ZAT "Olimp-Biznes" Publ, Moscow, Russia.
14. Frolova, L. V. (2005), "Logistic management of a trading company: theory and methodology", Abstract of Ph.D. dissertation, Donetsk state university of economics and trade named after M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.
15. Meskon, M. Albert, M. and Khedouri, F. (1994), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], Dyelo Publ, Moscow, Russia.
16. Maslennikova, N. P. (2002), *Upravlinnia rozvytkom orhanizatsii* [Organization development management], Tsentr ekonomiky i marketynhu, Moscow, Russia.
17. Melnyk, L. H. (2005), *Osnovy stiikoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* [The basics of sustainable development: a textbook], VTD "Universytetska knyha", Sumy, Ukraine.
18. Korotkov, E. M. (1997), *Kontseptsiiia menedzhmentu* [Management concept], Dekka Publ, Moscow, Russia.
19. Sukhorska, U. R. (2002), "Marketing strategies of enterprise development: essence, value, classification", *Naukovyi Visn: Zb. nauково-tekhnichnykh prats, Ukrainian state forestry university*, vol. 12.8, p. 259—263.
20. Melnyk, L. H. and Karintseva, O. I. (2004), *Ekonomika pidpriemstva: navch. posib.* [Enterprise economics: a textbook], VTD "Universytetska knyha" Publ, Sumy, Ukraine.
21. Martsyn, V. S. (2005), *Ekonomichne rehuliuвання efektyvnosti hospodarskoi diialnosti: Monohrafiia* [Economic regulation of efficiency of economic activity: Monograph], LBI NBU Publ, Lviv, Ukraine.
22. Sheleheda, B. H. Kasianova, N. V. and Bersutskii, A. Ya. (2006), *Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva: Monohrafiia* [Strategic management of enterprise potential: Monograph], DonUEP Publ, Donetsk, Ukraine.
23. Tohuzaev, T. Kh. (2009), "Scientific aspects of the concept of "enterprise development strategy", *Ekonomichna teoriia ta instytutsiina ekonomika*, vol. 2 (24), pp. 19—27.
24. Mazaraki, A. A. (1999), *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva. Pidruchnyk dlia vuziv* [Economy of trading enterprise. Textbook for universities], Khreshchatyk Pub, Kyiv, Ukraine.
25. stplan.ru (2019), "Strategy — concepts and definitions. Classification of strategies", *Strategic management and planning* [Online], Available at: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (Accessed 16 Dec 2019).
26. gd.ru (2019), "Enterprise development strategy: types, development, implementation" [Online], Available at: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya-predpriyatiya> (Accessed 16 Dec 2019).

Стаття надійшла до редакції 27.12.2019 р.