

УДК 005.21:658

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ****Синиця Л.В., д.е.н.***ПВНЗ «Бориспільський інститут муніципального менеджменту при МАУП»*

На сучасному етапі господарювання проблеми стратегічного управління розвитком підприємств стають все більш складними, оскільки вони зачіпають інтереси практично всіх ланок внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств. Темп розвитку подій часто вище швидкості реакції керуючої системи, тобто виникає проблема стратегічної гнучкості. Забезпечення стабільного ефективного функціонування підприємств потребує впровадження сучасних форм і методів стратегічного управління їх розвитком. Визначено, що в теорії стратегічного управління існують два підходи до формування стратегії. Перший розглядає стратегію як довгостроковий план, що передбачає досягнення певної довгострокової мети. Другий підхід розглядає стратегію як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства в його інтегральному розумінні. В статті автором пропонується ще один підхід до розуміння стратегії, що не суперечить вищевказаним, а розглядає стратегію як цільову функцію з точки зору динамізму науково-технічного прогресу.

**Ключові слова:** управління, стратегія, цілі, підприємство, розвиток, концепції, адаптація, напрямок, система, критерії

UDC 005.21:658

**MODERN ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES STRATEGIC DEVELOPMENT****Sinitsa L.V., Dr. of Econ. Sc.***Borispil Institute of Municipal Management by IAPM  
(Interregional Academy of Personnel Management)*

At the present stage of management, the problems of strategic management of enterprise development are becoming increasingly complex, as they affect the interests of almost all parts of the internal and external environment of enterprises. The rate of development of events is often higher than the reaction speed of the control system, that is, the problem of strategic flexibility arises. Ensuring the stable effective operation of enterprises requires the introduction of modern forms and methods of strategic management of their development. It is determined that in the theory of strategic management there are two approaches to the formation of strategy. The first considers the strategy as a long-term plan, provided for achievement of a certain long-term goal. The second approach regards the strategy as a long-term, qualitatively defined direction of the enterprise development in its integral understanding. In the article the author suggests one more approach to understanding the strategy that does not contradict the above, but considers the strategy as a target function in terms of the dynamism of scientific and technological progress.

**Keywords:** management, strategy, goals, enterprise, development, concepts, adaptation, direction, system, criteria

**Актуальність проблеми.** Забезпечення стабільного ефективного функціонування підприємств обумовлює необхідність впровадження сучасних форм і методів управління їх стратегічним розвитком, що визначає як інноваційно-стратегічну, так і оперативно-тактичну діяльність менеджменту підприємства незалежно від його рангової значущості і рівнів організаційної структури управління підприємством. Зазначене обумовлює актуалізацію поглибленого вивчення науково-практичної проблеми стратегічного розвитку підприємств, що забезпечує посилення їх конкурентних позицій на ринку. Поряд з цим потребують подальшого обґрунтування теоретичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства, оцінки стратегічного розвитку, рівнів організаційного і науково-технічного розвитку підприємств. У сучасних умовах, коли від якості управління розвитком підприємства багато в чому залежить реалізація державної стратегії трансформації економічної системи країни в цілому, вибір напрямків удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємств набуває виняткової актуальності. У зв'язку з цим актуальним є формування теоретико-методологічного підґрунтя і методичного інструментарію забезпечення процесів обґрунтування і реалізації основних інструментів стратегічного менеджменту.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** У розвиток теоретичного підґрунтя та методичного інструментарію стратегічного управління розвитком підприємств зробили свій вклад такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як П. Друкер, К. Ендрюс, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, М. Мескон, І. Нонака, К. Прахальд, Дж. Тідд, П. Селзник, Р. Стівенсон, Г. Хемель, Т. Андрусенко, В. Бабіч, Л. Балабанова, Ю.Бараш, С. Бобришев, А. Бухвалов, В. Верба, О. Віханський, О. Востряков, Т.Гаврилова, А.Гальчинський, О.Гапоненко, В. Геєць, Г.Гольдштейн, О.Гребешкова, О.Дейнека, В.Дикань, С. Ілляшенко, Н. Куденко, Д. Кудрявцев, О.Мних, В. Семиноженко, В. Хорошевський, В. Шинкаренко, Н. Якименко та інші.

Необхідно констатувати, що стратегічне управління розвитком підприємств визначається рівнем практичної реалізації теоретичних і методологічних розробок у цьому напрямку. У другій половині ХХ століття основний наголос у проведених дослідженнях був зроблений на вироблення налагодженої процедури складання, узгодження і затвердження

стратегічних планів, розробку уніфікованої системи форм і показників. Вихідною посилкою цих досліджень було положення, що впливає з переважної ролі галузевого управління, яке визначає напрям розвитку підприємств. Ця позиція багатьох авторів була головною при розгляді питань стратегічного планування і управління розвитком підприємств.

У теперішній час відбувається перегляд теоретичних засад і методологічних принципів дослідження процесів стратегічного розвитку підприємств, його джерел, рушійних сил і результатів. Формуються адекватно нової історичної ситуації пріоритети в управлінні розвитком підприємств. Очевидно, що позитивних результатів в удосконаленні управління стратегічним розвитком підприємств можна досягти при чіткому визначенні предмета дослідження, його структурних трансформацій та чинників, що їх обумовлюють.

Багато недоліків управління розвитком підприємств знаходиться в слабкій розробленості саме цих питань. Нерідко навіть серед фахівців існує думка про дослідження управління стратегічним розвитком підприємств як системи організаційно-методичних заходів, а не як науковий напрямок, що має цілком визначений зміст, який не досліджено іншими галузями економічної науки, хоча і пов'язаний з різними з них.

Враховуючи зазначене, **метою статті** стало узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств та новою парадигмою, що ґрунтується на встановленні відповідності між процесами стратегічного управління підприємством та цілями його стратегічного розвитку на підставі науково-дослідних розробок та інновацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегія як один з головних етапів перспективного планування діяльності підприємств, повинна бути основою для вибору і формування структури управління, яка найбільш повно відповідає вирішенню довгострокових проблем. Один з головних ідеологів емпіричної школи управління П. Друкер в цьому аспекті пише: «Якщо немає стратегії, то немає і способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть у хибному напрямку і тільки розпорошують ресурси» [1].

В теорії стратегічного управління існують два підходи до формування стратегії. При першому підході спочатку визначається

кінцевий стан, який є як би аргументом, тобто метою реалізації стратегії і який має бути досягнуто через певний час, і необхідні дії, що дозволяють досягти цього стану. Прикладом такого підходу до розуміння стратегії може служити перспективний план виробництва інноваційної продукції з тим або іншим ступенем його конкретизації.

Цей підхід до стратегії характерний для початкових етапів формування теорії стратегічного управління. Інакше кажучи, тут стратегія розглядається як довгостроковий план, що передбачає реалізацію повністю певної довгострокової мети, а розробка цього плану представляється як процес, що передбачає чітку часову градацію поетапного вирішення проблем, які виникають тут. При цьому передбачається, що всі зміни, які відбуваються на підприємстві, повністю контрольовані і керовані.

У сучасних умовах швидкість зміни не тільки зовнішнього, а й внутрішнього середовища, позитивні і негативні прояви, які виникають через ці зміни, постійно зростають, і тому стратегія повинна орієнтуватися на максимальну можливість використання переваг, які з'являються тут, і зведенню до мінімуму або виключенню впливу на діяльність підприємств негативних явищ.

Другий підхід розглядає стратегію як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства в його інтегральному розумінні, тобто як єдиного цілого і як роль цього цілого, яку він має відігравати у взаємодії з зовнішнім середовищем. Тут як би виключається детермінізм в поведінці підприємства, оскільки стратегія визначає свободу вибору з урахуванням ситуації, що змінюється зовнішнім середовищем. При цьому підході під стратегією слід розуміти вибір напрямку поведінки підприємства, функціонування в рамках якого повинно привести підприємство до досягнення поставлених цілей.

При другому підході до розуміння стратегії вона може передбачати:

- освоєння принципово нової технології виробництва;
- початок виробництва нового виду продукції;
- збільшення частки обсягу продажу на ринку;
- проникнення в зону діяльності конкурентів;
- зміцнення економічної безпеки та інше.

Відзначимо, що обидва підходи мають право на реалізацію і жодним чином не суперечать один одному, а лише визначаються

конкретними умовами, в яких перебуває конкретний об'єкт управління, і цілями, які цьому об'єкту належить вирішувати у перспективі. І в цьому аспекті не має сенсу давати порівняльну оцінку вищевказаним підходам.

Віддаючи належне поняттю стратегії, дану іншими вченими-дослідниками та фахівцями, пропонується ще один підхід до розуміння стратегії, що не суперечить вище викладеним, а розглядає стратегію як цільову функцію з точки зору динамізму науково-технічного прогресу, який і повинен визначати довгострокові цілі і завдання підприємств.

Сутність підходу полягає у формулюванні визначення стратегії як функції, аргументом якої є або реально існуючі теоретико-експериментальні та науково-дослідні розробки, або гіпотетично необхідні вищевказані розробки, що впливають як з нагальної необхідності вирішення великих практичних проблем, так і з логічного розвитку науки і техніки.

У цьому аспекті пропонуються два напрямки стратегії: екстраполяційний, орієнтований на можливості освоєння та випуску інноваційної продукції, і цільовий, орієнтований на потреби в цій продукції, виходячи з необхідності практичного вирішення будь-якої великої наукової, науково-дослідної або практичної проблеми.

Екстраполяційний напрям стратегічного розвитку підприємства повинен братися в якості магістрального в тих випадках, коли вже є науково-дослідні або експериментальні науково-технічні розробки, пов'язані з тим видом інновацій, на які націлена стратегія розвитку підприємства, і яким чином ці розробки можна довести до практичної реалізації у вигляді реального виробництва продукції на підприємствах.

Цільове спрямування на перше місце ставить потребу в інноваційній продукції, незалежно від наявності всіх можливостей для її виготовлення в поточному періоді.

Таким чином, якщо при екстраполяційному напрямку аргументом є можливості реалізації намічуваних стратегічного-інноваційних проблем, то при цільовому аргументом виступають потреби, незалежно від того, чи є в період постановки цих проблем можливості для їх вирішення чи ні.

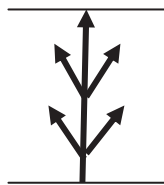
І якщо при екстраполяційному напрямку рух, як послідовність етапів реалізації мети, іде від теперішнього часу до майбутнього, то при цільовому - від майбутнього, тобто від часу, коли проблема, виходячи з

її актуальності, повинна знайти практичне вирішення до теперішнього періоду. Схематично ці напрями представлені на рисунках 1 і 2.

У концептуальному аспекті, на підставі вищевикладеного, можна зробити висновок, що екстраполяційний напрямок умовно можна характеризувати як стратегію наздоганяючого розвитку, а цільовий - як стратегію лідерства, яку можна умовно назвати стратегією прориву, яка активізує як чисто наукову, так і науково-дослідну і дослідно-конструкторську діяльність у обраному напрямку стратегічного розвитку.

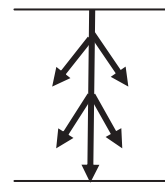
Розглядаючи обидва напрями, не треба гіпертрофірувати стратегію прориву і мінімізувати стратегію наздоганяючого розвитку, оскільки в принциповому плані стратегія прориву, якщо вона реалізується, дає величезні переваги підприємствам. Але в обох випадках майже завжди має місце так званий «побічний ефект», сутність якого полягає в тому, що рішення головної стратегічної мети вимагає вирішення ряду інших проблем, менших за значимістю, але необхідних для вирішення головної проблеми і теж вимагають наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт. Причому «побічний ефект» може стати основою для формування самостійного і вельми актуального напрямку досліджень.

Час реалізації



*Рис. 1 - Екстраполяційний напрямок  
(можливості)  
Розроблено автором*

Час реалізації



*Рис. 2 - Цільовий напрямок  
(потреби)  
Розроблено автором*

У міру зростання динаміки зовнішнього середовища поняття стратегії набувало все більшого динамізму, а саме зовнішнє середовище виступило як би каталізатором змін у розвитку теорії стратегії.

Вище було розглянуто поняття стратегії в інтегральному (об'єднаному) плані. Однак, є визначення стратегії і в деталізованому форматі, тобто в тій чи іншій мірі вона диференціюється на окремі складові. І тут існує досить широка палітра позицій і думок, пов'язаних з сутністю стратегії.

Так Г. Мінцберг, наприклад, вважає [2], що стратегія - це:  
- засіб досягнення кінцевого результату;

- об'єднання всіх частин організації в єдине ціле;
- охоплення всіх основних аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення сумісності всіх планів підприємства;
- порядок дій, тобто план не може бути нереалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку;
- позиція в навколишньому середовищі, що означає зв'язок зі своїм оточенням;
- перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути;
- результат аналізу сильних і слабких сторін організації роботи на підприємстві і визначення можливостей та перешкод його розвитку;
- заздалегідь підготовлена реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Г. Мінцберг, узагальнюючи основні напрями наукових досліджень в області стратегії, виділив десять шкіл, в яких стратегія розглядається як: загальний задум; план; позиціонування; мрія; процес мислення; навчання; політика і влада; культура та ідеологія; стратегія, обумовлена зовнішнім середовищем; стратегія, обумовлена часом, місцем і ситуацією.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок про складність поняття «стратегія» і констатувати, що серед авторів існують певні різночитання в його трактуванні, що не носять принципового характеру, а розрізняються трактуванням досліджуваної категорії, викликані швидше бажанням конкретизувати поняття з урахуванням виділених тенденцій розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища.

Систематизація існуючих теорій стратегії і на цій основі визначення етапів еволюції, як самої стратегії, так і теорії стратегічного управління продовжується і в даний час.

Серед фахівців цього плану треба відзначити роботи В. Катькало. Еволюцію теорії стратегічного управління він розглядає як «перехід від ідеї стикування організації з її зовнішнім середовищем до концепції конкурентних переваг з акцентом на вмиле позиціонування фірми в галузі, потім - до пріоритету організаційно-управлінських факторів конкурентних переваг фірм і розуміння економічних рента як головного результату успішних стратегій, і в останнє десятиліття - до пріоритету динамічних аспектів стратегій, особливо до питань організаційного навчання та підприємництва в стратегічному управлінні» [3].

В. Катькало виділяє чотири етапи в процесі еволюції теорії стратегічного управління:

- перший етап (1960 – перша половина 1970 р.р.) – школа планування (А. Чандлер, І. Ансофф, К. Ендрюс);
- другий етап (кінець 1970–1980 р.р.) – школа позиціонування і організаційних концепцій стратегій (М. Портер, Г. Мінцберг, Дж. Куін);
- третій етап (кінець 1980 – 1990 р.р.) – ресурсна концепція стратегічного управління (Б. Вернерфельт, Дж. Барні, С. Монтгомері, К. Прахалад, Г. Хамел);
- четвертий етап (перше десятиліття двадцять першого століття) – концепція динамічних здібностей фірми (Д. Тис, Г. Пізано, К. Ейзенхардт, І. Нонака, Х. Такеучі).

Головною ідеєю концепції динамічних аспектів є синтез еволюційної, трансакційної, ресурсної концепцій розвитку підприємства і концепцій організаційного навчання, підприємництва та лідерства. Реалізація даного підходу повинна привести, на думку прихильників концепції динамічних здібностей, до формування «стратегічної теорії фірми». При цьому «суть головного методологічного зсуву в теорії стратегічного управління полягає в переході від стратегічного вибору до стратегічних змін» [3].

Безпосередній взаємозв'язок понять «зміна» і «розвиток» дозволяє припустити, що проблеми стратегічного розвитку підприємства, які розглядаються в даній роботі, вписуються в рамки концепції динамічних здібностей.

Однією з основних ідей даної стратегії є вироблення вміння пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, впливати на її стан і при цьому витримувати курс на досягнення конкурентоспроможності. І. Адізес в цьому аспекті зазначає: «Стратегічне ринкове управління носить попереджувальний, спрямований в майбутнє характер. Стратегії не повинні підкорятися середовищу, не повинні сприймати його як даність. Вони зобов'язані попереджувати можливі зміни, впливати на зміни, що відбуваються всередині і поза компанією. Так, за допомогою творчих активних стратегій можна впливати (можливо, навіть контролювати) на державну політику, потреби покупців і технологічний прогрес» [4]. Таким чином, стратегія спрямована, з одного боку, на



приспосовування підприємства до змін зовнішнього середовища, а, з іншого боку, доречна постановка проблеми приспосовування ринку до умов, що виникли в результаті реалізації підприємством тієї чи іншої стратегії. Тут відзначимо, що дане трактування стратегії, по суті, є стратегією наздоганяючого розвитку.

Процес приспосовування до змін середовища численні автори пов'язують з поняттям адаптації, яке займає одне з провідних місць у різних теоріях (теорії систем, теорії управління, теорії стратегії та ін.). Спочатку термін «адаптація» застосовувався при розгляді біологічних систем і позначав процес тривалого еволюційного приспосовування до змін зовнішнього середовища.

У соціально-економічних системах траєкторія розвитку встановлюється з урахуванням перспективних оцінок, певною мірою носить випадковий і невизначений характер, а брак інформації перекривається практичними знаннями, результатами моделювання, експертними оцінками тощо. У прийнятті цілеспрямованих рішень про зміни в системі, навіть за відсутності всієї необхідної інформації, полягає принципова відмінність адаптації соціально-економічних систем від приспосовування біологічних систем.

Гринько Т.В пише, що адаптація - «це приведення у відповідність, у стан динамічної рівноваги розглянутих систем з середовищем в цілях їх самозбереження» [5]. При цьому автор зазначає, що адаптація системи це не тільки її функціонування, а й розвиток. Ефект самозбереження систем досягається завдяки відповідному впорядкуванню як самих цих систем, так і тих фрагментів їх середовищ, з якими вони взаємодіють. Адаптивність завжди передбачає певну коригувальну діяльність системи по відношенню до зовнішнього середовища, викликану змінами останньої. При цьому джерелами змін можуть бути як процеси, що відбуваються незалежно від поведінки аналізованої системи, так і викликані її власними діями. В останньому випадку система повинна адаптуватися до змін, викликаних нею самою [5].

Існують два основних критерії самозбереження систем: економне витрачання всіх видів ресурсів і успішна приспосованість (адаптація) до змін у зовнішньому середовищі. Короткочасна адаптація протікає досить швидко, довготривала - через тривалі еволюційні процеси розвитку. Структурна адаптація пов'язана зі змінами в структурі,

функціональна - зі змінами у видах діяльності. Крім того адаптація може бути пасивною і активною. При пасивній адаптації організація (система) змінює свою поведінку під впливом зовнішнього середовища, при активній - сама впливає на її стан. Відзначимо, що найкращим варіантом для будь-якої системи є поєднання пасивної і активної адаптації.

У представлених визначеннях проглядається спільне розуміння адаптації як пристосування соціально-економічної системи до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування. При цьому автори по-різному формулюють цілі адаптації. О. Віханський пише, що метою адаптації є самозбереження системи [6]. Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика відзначають, що метою адаптації є існування організації в певному середовищі [7].

Відмінності в розумінні цілей адаптації полягають в акцентуванні уваги дослідників або на якісних аспектах майбутнього стану системи (розвиток, самозбереження, існування системи), або кількісних (ефективність функціонування системи). Це підтверджує наявність різних критеріїв оцінки адаптації.

Цільові стратегічні орієнтири підприємств в процесі адаптації полягають як у протидії можливого зниження ефективності діяльності підприємства, так і в протидії реальному зниженню ефективності діяльності підприємства [8].

Конкретизація цілей стратегічного розвитку досягається за допомогою розробки програм стратегічного розвитку, які включають комплекс тактичних і оперативних завдань, спрямованих на розв'язання питань організації стратегічного управління [9].

Найважливішим елементом концепції управління стратегічним розвитком підприємства є принципи організації стратегічного управління. Вони повинні базуватися на: планомірності, ієрархічності, ефективності, відкритості, гнучкості, випадковості, невизначеності, нелінійності. Безумовно, вони повинні враховувати конкретні особливості, які відображають сферу діяльності підприємства і його базову систему цінностей. До цих особливостей слід віднести:

- початкові умови, що дозволяють підвищити якість процесу вибору стратегічних напрямів його розвитку;

- форму поєднання принципів управління та самоврядування, що виражається у формуванні гнучких організаційних структур управління;

- наявність і рівень загальної та інноваційної корпоративної культури, що забезпечує формування прихильності персоналу підприємства до здійснення змін, завжди необхідних у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства;

- формування гнучкої системи управління процесом пошуку компромісів при виникненні протидії змінам, які практично завжди виникають в процесі вирішення проблем стратегічного розвитку підприємства;

- поєднання методів управління прямого і непрямого впливу на об'єкт управління;

- наявність і підпорядкованість базових і функціональних конкурентних стратегій розвитку підприємства;

- правильне визначення етапу життєвого циклу розвитку підприємства, що передує розробці та реалізації стратегії.

Основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів є базова конкурентна стратегія (лідерства в мінімізації витрат, диференціації сфокусованих стратегій, стратегії оптимальних витрат, тощо), вибір якої здійснюється в процесі стратегічного позиціонування та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що включає оцінку його ресурсних можливостей і бар'єрів, що склалися на ринку. Визначення рівнів розвитку конкуренції є найважливішим етапом вибору базових стратегій розвитку підприємства і, особливо, стратегій вертикальної і горизонтальної інтеграції.

Найважливішою умовою для реалізації концепції управління стратегічним розвитком підприємства є правильне визначення його місця на часовому інтервалі життєвого циклу, оскільки цим визначається принципова реалістичність вирішення поставлених перспективних проблем.

**Висновки.** Досліджено методологічний підхід до варіантного вибору напрямків стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. Визначено, що в теорії стратегічного управління існують два підходи до поняття стратегії. При першому підході спочатку визначається кінцевий стан, який є як би аргументом, тобто метою реалізації стратегії і який має бути досягнуто через певний час, і необхідні дії, що дозволяють досягти цього стану. Другий підхід розглядає стратегію як довгостроковий, якісно визначений напрям

розвитку підприємства в його інтегральному розумінні, тобто як єдиного цілого і як роль цього цілого, яку він має відігравати у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Віддаючи належне поняттю стратегії, дану іншими вченими-дослідниками та фахівцями, пропонується ще один підхід до розуміння стратегії, що не суперечить вищевказаним, а розглядає стратегію як цільову функцію з точки зору динамізму науково-технічного прогресу, який і повинен визначати довгострокові цілі і завдання підприємств в цілому. У цьому аспекті пропонуються два напрямки стратегії: екстраполяційний, орієнтований на можливості освоєння та випуску інноваційної продукції, і цільовий, орієнтований на потреби в цій продукції виходячи з необхідності практичного вирішення будь-якої великої наукової, науково-дослідної або практичної проблеми. І якщо при екстраполяційному напрямку рух, як послідовність етапів реалізації мети, йде від теперішнього часу до майбутнього, то при цільовому - від майбутнього, тобто від часу, коли проблема, виходячи з її актуальності, повинна знайти практичне вирішення до теперішнього періоду.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – М.: «ИД «Вильямс». – 2002. – 482 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения [Монография] / пер с англ. – М.: Агентство «Факир», 2007. – 422 с.
3. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления: [Монография] / В.С. Катякало В.С. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под. науч. ред. А. Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2007. – 284 с.
5. Гринько Т.В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства / Т.В. Гринько // Проблеми економіки . - 2011. - № 3. - С. 94-97.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е издание, учебник. – М.: «Фирма Гардарика», 1996. – 160с.
7. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: [монография]. – Х.: Издательский дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
8. Бояринова К. О. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства / К. О. Бояринова, Т. В. Войтун // Економічний аналіз. - 2013. - № 2. - С. 111 - 116.
9. Василенко В. А. Стратегічне управління : навчальний посібник /В.А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.