

В.А. СОКОЛЕНКО, О.М. БОНДАРЕНКО

СУТНІСТЬ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Розглядаються підходи до визначення поняття «стратегія» підприємства. Визначено, що стратегія є інструментом (способом) досягнення цілей підприємства, відображає призначення підприємства та цільові установки, а також містить в собі комплекс пов'язаних рішень на перспективу. Узагальнюються підходи до визначення стратегії розвитку. Встановлено зв'язок понять «стратегія» та «розвиток». Розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія, в свою чергу, виступає як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Зазначено характерні ознаки стратегії розвитку, які відрізняють її від стратегії підприємства. Проаналізовано класифікацію стратегій підприємства, що відносяться до стратегій розвитку.

Ключові слова: стратегія підприємства, розвиток системи, стратегія розвитку, узагальнена модель дій, довгострокові цілі, класифікація стратегій розвитку.

Вступ. Значна увага до стратегічних аспектів управління розвитком підприємств є характерною рисою сучасного менеджменту. Це пов'язано з тим, що відсутність розробленої стратегії гальмує розвиток компаній.

Поняття стратегії займає значне місце в теорії стратегічного управління. Еволюція розуміння поняття стратегії пов'язана не тільки зі змінами в практиці стратегічного управління, а й з розвитком профільної наукової дисципліни. На кожному з етапів цього еволюційного розвитку з'являлися відповідні визначення поняття «стратегія».

Багатозначність поняття стратегії, пов'язана як з ототожненням стратегії з її різноманітними формами реалізації та елементами, так і з еволюцією системи управління на підприємствах. Актуальним науковим завданням є освітлення і систематизація основних змістовних характеристик поняття «стратегія розвитку підприємства».

Мета роботи. Метою статті є висвітлення суті поняття «стратегія розвитку» підприємства, а також систематизація підходів до її класифікації. Виходячи з мети, завданнями роботи є: дослідження особливостей визначень поняття «стратегія», запропонованих різними авторами; виклад власного бачення визначення стратегії підприємства; висвітлення суті понять «розвиток» та «стратегія розвитку».

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженням поняття стратегічного розвитку підприємства займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених: О. Раєвнева, І. Ансофф, Г. Мінцберг, В. Пономаренко, Мельник Л. Г. та інші [14, 4, 6, 15, 16].

В своїх працях вони розглядали питання формування стратегій розвитку підприємства, підходи до розуміння термінів "розвиток" і "стратегія", класифікацію видів стратегій розвитку підприємства.

Методи дослідження. Методологічною базою роботи виступають загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння, узагальнення, систематизації, групування, графічного зображення даних.

Результати дослідження. Поняття «стратегія» спочатку використовувалося у військовій справі як

мистецтво ведення війни [1, 856]. До управлінських термінів поняття стратегія увійшло в 50-х роках минулого століття. Під стратегією найчастіше розуміють політику, яку реалізує підприємство, і яка являє собою набір можливих рішень.

В економічних словниках наведені наступні визначення економічної стратегії:

- «мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи виходячи з ситуації діяльності на даному етапі розвитку» [2, 465];

- «довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств у відношенні виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту» [3, 345].

Поняття стратегії увійшло в лексикон управлінських наук, з'явилися такі терміни, як «стратегічне планування», стратегічне управління, стратегічний менеджмент».

Багато вчених, як вітчизняних так і зарубіжних, в різні часи давали визначення поняттю «стратегія». Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки такими вченими, як І. Ансоффом [4], А. Чандлер [5]. Саме вони дали визначення основних положень стратегічного планування. Зміст поняття стратегія змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Все частіше стратегією вважали план дій для перемоги над конкурентами, завдяки застосуванню комплексу різноманітних дій.

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень поняття «стратегія», бо трактують його залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень в залежності від конкретної формальної ситуації, і це свідчить про значну увагу до цього поняття.

Щоб краще розібратися з сутністю поняття «стратегія», необхідно детальніше ознайомитися з його трактуванням різними авторами (табл. 1).

Визначення стратегії, дане І. Ансоффом є простим та популярним серед вітчизняних фахівців у галузі стратегічного управління, але воно є занадто загальним. З первинного визначення стратегії не ясно, чим стратегія відрізняється від політики вищого

керівництва підприємства. Однак, визначення стратегії І. Ансоффа дозволяє зробити висновок, що стратегію необхідно формувати тоді, коли відбулися або намічаються зміни в діяльності підприємства.

Таблиця 1 – Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф [4]	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів.
Г. Мінцберг [6]	Стратегія – послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
Б. Карлофф [7, 54]	Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.
М. Портер [8, 37]	Стратегія – спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.
В.О.Вінокуров [9, 46]	Стратегія – система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.
М. Туленков [10, 105]	Стратегія – установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції.
М.Д. Крук [11, 34]	Стратегія – правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [12, 53]	Стратегія - детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
З.С.Шершеннєва [13, 74]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.
П. Дойль [14, 103]	Стратегія – комплекс прийнятих рішень.

Визначення Мінцберга є найбільш узагальненим визначенням стратегії. Сильною стороною даного визначення є те, що воно підкреслює, що не кожен план буде стратегією, якщо він не враховуватиме характеристик вищого керівництва. Проте, «теоретичний характер» цього визначення стратегії не дозволяє використовувати його при формуванні базових моделей стратегічного планування, тобто

розробити конкретний практичний інструментарій - алгоритм стратегії розвитку підприємства.

Визначення стратегії Б. Карлоффа є обмеженим, однобічним, воно розкриває суть стратегії тільки щодо управління ресурсною складовою діяльності фірми і не враховує інші.

М. Портер у визначенні стратегії робить наголос на її всеосяжному характері, оскільки передбачається розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності у зовнішньому та у внутрішньому середовищі. Проте недоліком визначення є те, що

Визначення стратегії, дане В.О. Вінокуровим, об'єднало в собі ключові аспекти попередніх визначень. Робиться наголос на те, що: стратегія – це саме управлінські рішення стосовно діяльності підприємства, діяльність підприємства повинна враховувати вплив змін у зовнішньому оточенні підприємства, стратегія повинна допомагати в досягненні цілей організації.

У визначенні М. Тулінкова вказується, що стратегія – це довгостроковий план дій, також, на відміну від інших визначень, з'являється згадка, що стратегія повинна забезпечувати виживання підприємства в умовах конкуренції. Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

Визначення стратегії М.Д. Крука на наш погляд є дуже стислим та не відображає всіх аспектів даного поняття.

М. Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури дали своє визначення поняттю «стратегія». Дане визначення робить акцент на тому, що стратегія повинна забезпечити досягнення цілей та місії організації. Однак у визначенні відсутні часові характеристики, вказівки про суб'єктів, які розробляють даний план.

П. Дойль визначив стратегію, як «комплекс прийнятих рішень» [14, 103]. На нашу думку це визначення не є хибним, але воно не дає змоги повністю зрозуміти суть даного поняття.

З. С. Шершеннєва у своєму визначенні поняття «стратегія» зазначає, що стратегія повинна сприяти досягненню цілей, вказує, що це довгостроковий захід. Відмінною рисою визначення є те, що вказується на можливість вибору плану дій з кількох альтернатив.

Аналіз поняття «стратегія» свідчить, що різні точки зору на це поняття як вітчизняних, так і закордонних вчених, дають різні змістовні трактування. Це вказує на багатогранність та складність поняття «стратегія».

Проаналізувавши всі визначення стратегії можна зробити такі висновки:

- по відношенню до цілей стратегія приймає інструментальну участь, її необхідно розглядати, як спосіб досягнення цілей;
- в стратегії знаходять своє відображення: загальний погляд на призначення підприємства і конкретні цільові установки;

- стратегія містить в собі достатньо повний і несуперечливий комплекс окремих, але пов'язаних між собою рішень на перспективу.

Таким чином, можемо запропонувати власне бачення поняття «стратегія». Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей.

Щоб дати визначення стратегії розвитку необхідно розуміти, що мається на увазі під розвитком. Виділяють три основні підходи, що припускають розуміння терміна "розвиток" через: вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються; формування трактувань даного терміна; порівняння поняття розвитку з родинними щодо наукового пізнання поведінки систем категоріями (рис. 1) [15, 108].

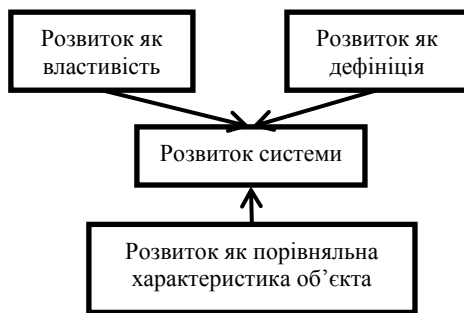


Рис. 1 - Підходи до розуміння категорії «розвиток системи»

Перший підхід ґрунтується на визначенні розвитку, що запропоноване у філософському словнику. Тобто, розкриваючи сутність даного поняття через сукупність її властивостей, можна зазначити, що розвиток – це незворотний, направлений, обґрунтований процес змін відкритої системи у просторі і часі [16, 126].

Другий підхід визначення терміна "розвиток" припускає, що існує три групи поглядів на поняття "розвиток" [15, 96]. Перша група вчених пов'язує розвиток тільки з прогресом. Друга група розглядає процес розвитку як якісні зміни у складі і структурі системи. Третя група – як процес адаптації до зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Суть останнього підходу до визначення терміна "розвиток" полягає в його розумінні через порівняння з категоріями, близькими за змістом. У більшості випадків розвиток ототожнюють з такими поняттями, як еволюція, зростання, прогрес [15, 98].

Таким чином, розглянувши зміст понять «стратегія» та «розвиток», можна зробити висновок, що дані категорії тісно пов'язані між собою. Розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія в свою чергу виступає як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Але необхідно розрізнити поняття стратегії підприємства від стратегії розвитку підприємства. Так підприємства, які прагнуть вижити в умовах кризи, застосовують стратегію скорочення: скорочення обсягів випуску

продукції, скорочення персоналу, економія на всіх матеріальних витратах та інші. Тобто, це стратегія, ціллю якої є виживання або згортання виробництва та ліквідація підприємства. Таким чином, вона не є стратегією розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства має характерні ознаки, які відрізняють її від стратегії підприємства (рис.2) [17, 61].

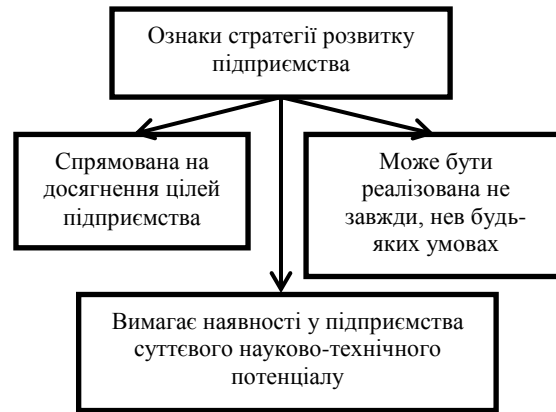


Рис. 2 - Ознаки стратегії розвитку

Під стратегією розвитку сучасного підприємства слід розуміти узагальнену модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміни і перетворення у діяльності підприємства, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів [18, 87].

Проаналізувавши роботи вчених, які займалися питанням стратегії розвитку підприємства ми дійшли висновку, що не існує конкретних підходів до класифікації стратегій розвитку.

Такі вчені, як В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич [19], Головінов [20] а також В.Д. Дорофєєв [21], умовно поділяють стратегії на дві групи: стратегії функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування); стратегії розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування). [19, 192; 21, 245].

До стратегій розвитку відносять стратегію росту, яка поділяється на: стратегію прискореного (концентрованого) росту; інтегрованого росту; диверсифікованого росту.

Наведені стратегії у зарубіжній і вітчизняній літературі називаються базисними або еталонними стратегіями розвитку організації.

Стратегія обмеженого росту являє собою стратегічну альтернативу, що характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [19, 193]. Російський вчений Н.Н. Тренєв у своїй роботі пропонує наступні види стратегій розвитку: основну, що включає в себе стратегії зростання, підтримання, догляду, комбіновану; конкурентну (містить в собі стратегії зниження цін, диференціації, концентрації) та функціональну стратегію підприємства. [22, с. 55].

До конкурентних стратегій М. Портер включає: стратегію лідерства у мінімізації витрат виробництва (низькі витрати у порівнянні з конкурентами); стратегію диференціації (присвоєння продукту або товару відмінних якостей, важливих для покупця, та які відрізняють даний товар від товарів-конкурентів); стратегію фокусування (спеціалізація на потребах одного сегмента або конкретної групи покупців) [8, 75].

А. Ю. Юданов запропонував чотири групи конкурентних стратегій:

- експлерентна (піонерська), що має на увазі вихід підприємства на ринок із новим продуктом і захоплення частини ринку;
- віолентна (силова) – стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації;
- патієнтна (нішова) - передбачає виготовлення продукції з унікальними характеристиками для певного, найчастіше вузького сегменту ринку;
- комутантна (стратегія пристосування) – полягає в пристосуванні до умов попиту локального ринку, заповненні ніш, що не зайняли віоленти та патієнти [23, 53-57].

За класифікацією конкурентних стратегій Ф. Котлера, виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, виділяють: стратегію лідера (підприємство займає домінуючі позиції на ринку, визнані її конкурентами); стратегію атакування лідера (мета – зайняти місце лідера); стратегію переслідування лідера (пристосування до основних конкурентів, впровадження новітніх технологій для зниження витрат та інш.); стратегію фахівця (концентрація на певному сегменті) [24, 276].

Конкурентні стратегії доповнюються функціональними стратегіями. Їх існує значна кількість, але основними в науковій літературі є: товарно-ринкова стратегія, інтеграційна стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія [17, 62].

Як зазначалося вище, необхідно розрізняти стратегію розвитку від стратегії підприємства. Проте деякі автори виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій як окрему [25, 158]. Проте, якщо виділяти окремо стратегію розвитку, то, наприклад, інвестиційна стратегія не є стратегією розвитку. Але якщо вона спрямована на розширення підприємства, то вона буде елементом стратегії розвитку. На думку автора, виділення стратегії розвитку, як окремого виду стратегій є хибним, оскільки стратегія розвитку є, скоріше, властивістю стратегії підприємства, яку вона може мати при наявності певних факторів.

Проаналізувавши підходи до класифікації стратегій підприємства, можна зробити висновок про відсутність конкретної класифікації стратегій розвитку. Це потребує подальших досліджень для визначення місця стратегії розвитку в загальній класифікації стратегій. Стратегія розвитку – це

стратегія підприємства, яка направлена на досягнення цілей його розвитку.

Висновки. Відповідно до поставленої мети та основних завдань дослідження було узагальнено підходи до визначення поняття стратегія та стратегія розвитку. Підсумовуючи результати роботи можна зробити наступні висновки. Провівши морфологічний аналіз поняття «стратегія», визначення якому давали такі вчені, як І. Ансофф, Г. Мінцберг, Б. Карлоф, М. Портер, В.О. Вінокуров та інші, а також, визначивши, що стратегія є інструментом (способом) досягнення цілей підприємства, відображає призначення підприємства та цільові установки та містить в собі комплекс пов'язаних рішень на перспективу, було запропоновано власне тлумачення даного поняття. Також було розглянуто підходи до визначення стратегії розвитку і зазначено, що стратегія розвитку – це стратегія підприємства, яка направлена на досягнення цілей його розвитку. Також було проаналізовано класифікацію стратегій підприємства, які відносяться до стратегій розвитку.

Список літератури: 1. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. Т. 1. М., 1935; Т. 2. М., 1938; Т. 3. М., 1939; Т. 4. М., 1940. (Перездавался в 1947-1948 гг.). Репринтное издание: М., 1995; М., 2000. 2. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Ин-т новой экономики, 1997. 3. Райзберг Б.А., Лозовский Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1997. 4. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. - 520 с. 5. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, 1962. 6. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с. 7. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991 - 239 с. 8. Портер М. Стратегия конкуренции / Пер. з англ. - К.: Основи, 1998. 9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 458 с. 10. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. - 1997. - № 4. - С. 104 - 107. 11. Крук М. Разработка корпоративных стратегий компании / М. Крук // ЭКО. - 2001. - № 6. - С. 112 - 117. 12. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента : Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 1993, с. 312. 13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. 14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика/ П. Дойль. - СПб.: Питер, 1999. - 560 с. 15. Равенва О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели : монография / Равенва О. В. - Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. - 496 с. 16. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Мельник Л. Г. - Сумы : ИТД "Университетская книга", 2003. - 288 с. 17. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. - 2008. - №2. - С. 60-63. 18. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз. - 3 те вид., перероб. і доп., К.: Алерта, 2011. - 520 с. 19. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 312 с. 20. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. - Львів : Національний лісотехнічний університет України. - 2011. - Вип. 21.19. - С. 224-228. 21. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 440 с. 22. Тренин Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренин - М. : Приор, 2002. - С. 288. 23. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. - 1996. - № 10. - С. 65. 24. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. - К. : - [2-ге вид., переробл. і доповн.]. - К. : Знання, 2010. - 406 с. 25. Василенко В.А.,

Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

Bibliography (transliterated): 1. Tolkovij slovar' russkogo jazyka: V 4 t. / Pod red. D. N. Ushakova. T. 1. M., 1935; T. 2. M., 1938; T. 3. M., 1939; T. 4. Moscow, 1940. (Pereizdavalsja v 1947-1948 gg.); Reprintnoe izdanie: M., 1995; M., 2000. 2. Bol'shoj jekonomicheskij slovar' / Pod red. A.N. Azrilijana. - 2-e izd., pererab. i dop. - Moscow.: In-t novoj jekonomiki, 1997. 3. *Rajzberg B.A., Lozovskij Sh., Starodubceva E.B.* Sovremennij jekonomicheskij slovar'. - Moscow: INFRA-M, 1997. 4. *Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie: per. s angl./ I. Ansoff. - Moscow.: Jeonomika, 1989. - 520 p. 5. *Chandler A.D.* Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, 1962. 6. *Minberg G., Kuinn Dzj.* Strategicheskij proces/per. s ang. Pod red.. Ju. Kapturevskogo. - SPb.: Piter, 2001. - 688 p. 7. *Karloff B.* Delovaja strategija: per. s ang. - Moscow: Jeonomika, 1991 - 239 p. 8. *Porter M.* Stratehiya konkurencijsi /Per. z anhl.. - Kyiv.: Osnovy, 1998. 9. *Vinokurov V.A.* Oganizacija strategicheskogo upravlenija na predprijatii / V.A. Vinokurov - M.: Centr jekonomiki i marketinga, 1996.- 458 p. 10. *Tulenkov N.* Ključevaja pozicija strategicheskogo menedzhmenta v organizacii//Problemi teorii i praktiki upravlenija. - 1997. - No. 4.- P. 104 - 107. 11. *Kruk M.* razrabotka korporativnyh strategij kompanii / M. Kruk //JeKO. - 2001. - No.6. - P. 112 - 117. 12. *Meskon M.H.* i dr. Osnovy menedzhmenta : Per. s angl. / Meskon M.H., Al'bert M., Hedouri F. - Moscow.: Delo, 1993, p. 312. 13. *Shersh'n'ova Z.Ye.* Stratehichne upravlinnja: pidručnyk / Z.Ye. Shersh'n'ova. - Kyiv.: KNEU, 2004. - 699 p. 14. *Dojl' P.* Menedzhment: strategija i taktika/ P. Dojl'. - SPb.: Piter, 1999. - 560 p. 15. *Rayevnyeva O. V.* Upravlinnja rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya,

mekhanizmy, modeli : monohrafiya / Rayevnyeva O. V. - Kh. : VD "INZhEK", 2006. - 496 p. 16. *Mel'nik L. G.* Fundamental'nye osnovy razvitiya / Mel'nik L. G. - Sumy : ITD "Universitetskaja kniga", 2003. p. 288 s. 17. *Levyts'kyy Yu.A.* Vyznachennya mistsya stratehiyi rozvytku v klasyfikatsiyi stratehiy. / Yu.D. Kostin, Yu.A. Levyts'kyy // Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy. - 2008. - No.2. - P. 60-63. 18. *Hordiyenko P.L., Didkovs'ka L.H., Yashkina N.V.* Stratehichnyy analiz. - 3 tye vyd., pererob. i dop., K.: Alerta, 2011.-520 p. 19. *Rul'yev V.A., Hutkevych S.O.* Menedzhment : navch.posib. / V.A. Rul'yev, S.O. Hutkevych. - Kyiv. : Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. - 312 p. 20. *Holovinov M.I.* Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' i oznaky / M.I. Holovinov, O.I. Lytvynov //Naukovyy visnyk : Zb. naukovotekhnichnykh prats'. - L'viv : Natsional'nyy lisotekhnichnyy universytet Ukrainy. - 2011. - Vyp. 21.19. - P. 224-228. 21. *Dorofeev V.D.* Menedzhment : ucheb. posobie / V.D. Dorofeev, A.N. Shmeleva, N.Ju. Shestopal. - Moscow. : INFRA-M, 2008. - 440 p. 22. *Trenev N.N.* Strategicheskoe upravlenie : ucheb. posobie / N.N. Trenev - Moscow. : Prior, 2002. - P. 288. 23. *Judanov A.* Tipy konkurentnoj strategii: «biologicheskij» podhod k klassifikacii kompanij / A. Judanov // Mirovaja jekonomika i mezhdunarodne otnoshenija. - 1996. - No. 10. - P. 65. 24. *Kindrats'ka H.I.* Stratehichnyy menedzhment : navch. posib. / H.I. Kindrats'ka. - Kyiv. : - [2-he vyd., pererobl. i dopovn.]. - Kyiv. : Znannya, 2010. - 406 p. 25. *Vasylenko V.A., Tkachenko T.I.* Stratehichne upravlinnja: Navch. posibnyk. - Kyiv.: TsUL, 2003. - 396 p.

Надійшло(received) 07.10.2015

Відомості про авторів / About the authors

Соколенко Володимир Анатолієвич – кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; тел.:(050) 302-62-47; e-mail: v_sokol@bk.ru.

Sokolenko Volodymyr Anatoliyevych – Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), Full Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; tel.:(050) 302-62-47 ; e-mail: v_sokol@bk.ru.

Бондаренко Олена Миколаївна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; тел.:(095) 250-30-57; e-mail:Helen_1117@mail.ru.

Bondarenko Olena Mykolayivna – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", student; tel.:(095) 250-30-57; e-mail: Helen_1117@mail.ru.