

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
УЖГОРОДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Серія

ЕКОНОМІКА

Випуск 35

Частина 1

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАУКОВИЙ ВІСНИК

УЖГОРОДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія Економіка

(Збірник наукових праць)

Випуск 35

Частина 1

2012

Редакційна колегія:

- Мікловда Василь Петрович* - доктор економічних наук, професор, член-кор. НАН України, завідувач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу, декан економічного факультету Ужгородського національного університету (*головний редактор*)
- Пітюлич Михайло Іванович* - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Ужгородського національного університету (*заступник головного редактора*)
- Гапак Наталія Мирославівна* - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу Ужгородського національного університету (*відповідальний секретар*)
- Лендел Михайло Андрійович* - доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії аграрних наук України, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету
- Балян Ануш Валеріївна* - доктор економічних наук, академік Національної академії аграрних наук України, Закарпатський інститут агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук
- Руцак Михайло Юрійович* - доктор економічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту та маркетингу Ужгородського національного університету
- Даньків Йосип Якимович* - кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та аудиту Ужгородського національного університету
- Слава-Продан Світлана Степанівна* - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту та маркетингу Ужгородського національного університету
- Сембер Степан Васильович* - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри банківської справи Ужгородського національного університету
- Пітюлич Михайло Михайлович* - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів Ужгородського національного університету

Рецензенти:

Доктор економічних наук, професор В.І.Ярема

Доктор економічних наук, професор М.Ю. Руцак

Адреса редакції: 88008, м. Ужгород, пл. Народна, 3,
Економічний факультет Ужгородського національного університету, кім. 44
Тел./факс: (0312) 61-23-13, (03122) 3-23-67
Електронна пошта: visnyk_uzhnu@meta.ua

Засновник і видавець збірника наукових праць – Ужгородський національний університет.
Адреса: 88000, м. Ужгород, вул. Підгірна, 46.

Видається з 1994 року. Збірник наукових праць виходить двічі на рік.
Свідоцтво про державну реєстрацію серія КВ № 7972 від 9 жовтня 2003 року.

Затверджено постановою президії ВАК України від 16 грудня 2009 р., №1-05/6 і включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

Рекомендовано до друку вченою радою Ужгородського національного університету, протокол №3 від 22 березня 2012 р.

ISBN: 0869-0782

© Ужгородський національний університет, 2012

ЗМІСТ

<i>Мікловда В.П., Слюсаренко В. Є.</i> Теоретико-методологічні засади розвитку некомерційних громадських організацій.....	6
<i>Лендел М.А., Волощук Н.Ю., Жулканич Н.М.</i> Теоретичні засади підприємництва: аналітичний аспект.....	13
<i>Пітюлич М.І., Пітюлич М.М.</i> Ринок праці і зайнятість економічно активного населення гірських територій.....	18
<i>Дудар Т.Г., Дудар В.Т.</i> Стратегічні орієнтири розвитку агропродовольчого ринку України на шляху до євроінтеграції	23
<i>Брітченко І.Г., Гаврилко П.П., Завадяк Р.І.</i> Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоспроможності.....	27
<i>Росоха В.В.</i> Самоврядність в системі територіального управління та методи їх реалізації.....	32
<i>Химинець В. В.</i> Концептуальні підходи до сталого розвитку української частини Карпатського Єврорегіону.....	37
<i>Пап В.В.</i> Структуризація економіки регіонів України як запорука соціально-економічного зростання.....	42
<i>Алескерова Ю.В.</i> Страховання в аграрному секторі: проблеми та перспективи.....	47
<i>Арзамасова О.В., Даньків Н.В.</i> Кадровий потенціал як чинник економічного розвитку.....	53
<i>Бочко О.Ю., Соломка З.І.</i> Вплив директ-маркетингу на поведінку споживачів.....	57
<i>Венгрін Т.П.</i> Стан та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності Волинської області.....	60
<i>Вовканич А.І.</i> Інновації та інноваційний менеджмент в діяльності комерційних банків.....	65
<i>Гече С.Ф., Слава – Продан С.С.</i> Економетричні підходи до обґрунтування ефективності використання основних засобів підприємств.....	69
<i>Голуб С.М.</i> Необхідність та Особливості застосування маркетингових інструментів для збуту будівельної продукції.....	77
<i>Губані Г.Г., Шевчук О.І.</i> Аналіз ретроспективного розвитку і сучасного стану промисловості Закарпатської області.....	81
<i>Гурчумелія У.І.</i> Створення зони вільної торгівлі з ЄС як зовнішньоекономічний пріоритет держави та складова соціально-економічних реформ.....	86
<i>Даньків В.Й., Бабидорич Л.І.</i> Соціально-економічні диспропорції розвитку регіонів України.....	91

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОПРОМОЖНОСТІ

Брітченко І.Г. ,
Гаврилко П.П.,
Завадяк Р.І.

У статті розглянуті питання стратегічного управління інноваційною діяльністю в контексті формування конкурентоспроможності. Запропоновані складові системи стратегічного управління інноваційною діяльністю. Висвітлені конкурентні переваги, що формуються внаслідок активізації інноваційної діяльності.

Ключові слова: інноваційна діяльність, стратегічне управління, система, конкурентоспроможність, конкурентна перевага.

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в сучасних умовах пов'язаний з посиленням конкуренції між господарюючими системами від держави до окремого підприємця на різних рівнях ділових контактів. Це викликає необхідність посилення активізації потенціалу суб'єктів господарювання та укріплення їх конкурентоспроможності, яка виражається через сукупність конкурентних переваг, тобто таких якостей, що забезпечують випереджальний соціально-економічний розвиток. Більшість науковців вважає категорію конкурентоспроможності ключовою й універсальною в дослідженнях, які пов'язані з підвищенням потенціалу товару, виробленого на даній території, представленого на регіональних та міжрегіональних ринках. Змістовне навантаження категорії містить різну структуру, але зводиться до визначення переваги перед іншими учасниками економічної діяльності. Більшість формулювань сутності конкурентоспроможності запропоновано розглядати з позицій окремих галузей досліджень, при цьому в процесі визначення конкурентоспроможності території науковці досліджують факторні ознаки економічного становища регіону, вплив яких носить дуалістичний характер: з одного боку обумовлюють роль регіону як учасника конкуренції, а з іншого – як організатора ринкових відносин [9, с. 14]. Основні дослідження вітчизняних та закордонних науковців доводять, що конкурентною перевагою, яка визначає

лідерство у конкуренції є інноваційна діяльність. Остання представляє собою особливий вид активності суб'єктів господарювання різного рівня, предметом якого виступає трансформація результатів наукових досліджень у новий чи покращений продукт або технологічний процес. Інноваційна діяльність охоплює різні сфери: виробничу, соціальну, маркетингову, фінансову та інші, але умовою її успішної діяльності є обов'язкова комерціалізація наукових розробок чи досліджень. Цей процес може бути ефективним лише за умов впровадження стратегічного управління інноваційною діяльністю. Питання стратегічного управління знаходяться в центрі уваги науковців, серед яких неможливо не назвати Гейця В.М., Мікловду В.П., Пітюлича М.І., Шегду А.В., але разом з тим, питання саме управління інноваціями та інноваційною активністю не знайшли необхідного висвітлення.

Метою даної статті є визначення теоретичної сутності стратегічного управління інноваційною діяльністю як необхідної умови забезпечення довготривалої конкурентоспроможності. Для досягнення мети вирішені наступні завдання: по-перше, досліджена сутність стратегічного управління з загальнотеоретичних позицій; по-друге, обґрунтована система стратегічного управління інноваційною діяльністю.

Стаття складається з двох розділів. У першому поставлена проблема дослідження, у другому наведені його результати.

При проведенні дослідження були використані методи абстракції, дедукції та індукції.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначення сутності стратегічного управління інноваційною діяльністю сьогодні знаходиться у центрі наукових досліджень, що обумовило широкий спектр підходів. Стратегічне управління визначається як загальна філософія розвитку ділової

Брітченко І.Г. - д.е.н., проф., директор Міжгалузевого інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів Полтавського університету економіки і торгівлі

Гаврилко П.П. - к.е.н., доцент, директор Ужгородського навчального центру Київського національного торговельно-економічного університету
Завадяк Р.І. – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

організації чи територіального господарського комплексу, як зразок майбутнього стану, як набір принципів розвитку організації, як конкретний план дій. З позицій загального менеджменту стратегічне управління рекомендовано визначати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегії її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій [5, с.319]. Стратегічне управління передбачає [13, с.538]: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від пріоритетності цілей; виділення ресурсів організації під стратегічні цілі, незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників в залежності від ступеня досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з тим, що стратегічне управління – це перманентний процес, який кожного разу здійснюється в мінливому середовищі та при оновленому стані виробничого потенціалу, він потребує пошуку більш ефективних шляхів реалізації стратегії. Динамічні зміни в сфері підприємництва та управління територією зумовлюють необхідність внесення певних коректив в цільові установки, завдання, зміст та форму реалізації стратегії, особливо у сфері інноваційної діяльності. Тому моніторинг стратегічного менеджменту інноваціями, оцінка ступеня реалізації стратегії та ефективності стратегічного управління в цілому, аналіз змін зовнішнього середовища, виробничого потенціалу є складовими процесу стратегічного управління.

Стратегічне управління ставить за мету розвиток інноваційного підприємництва та бачення його позицій на ринку в майбутньому за умов зміни зовнішніх обставин.

Виникнення стратегічного управління інноваційною діяльністю обумовлене ускладненням зовнішніх обставин, які постійно змінюються, та глобальних зрушень в економічній ситуації. Стратегічне управління в організації торкається саме питань прогнозування глобальних змін економічних ситуацій та результатів науково-технічного прогресу, передбачення та виявлення факторів майбутнього успіху, пошуку масштабних рішень та їх реалізацію, які вплинуть на конкурентоспроможність господарської системи.

Наприклад, стратегічне управління в Сполучених Штатах Америки виконується на 5-10 років наперед на основі методів математичного програмування та моделювання із застосуванням моделей стратегічного розвитку. В Японії методи стратегічного планування з'явилися раніше ніж в США і орієнтовані вертикально: зверху вниз. Вони орієнтовані на використання декількох стратегій в залежності від виду продукції та цілей підприємства [6, с.16-17].

Завданням стратегічного управління інноваційною діяльністю є досягнення підприємством своїх цілей шляхом оптимального використання його

внутрішніх ресурсів з урахуванням факторів зовнішнього середовища і роботу над приведенням наявного потенціалу у відповідність до зовнішніх обставин, які постійно змінюються, для підвищення рівня конкурентоспроможності і ефективного функціонування в майбутньому [7, с.153].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю – це таке управління, яке засноване на людському потенціалі, як базисі діяльності організації будь-якого рівня. У всіх ситуаціях воно орієнтує свою конкретну діяльність на потреби та запити споживачів, гнучко реагує та своєчасно вносить відповідні зміни в організацію, які відповідають викликам з боку зовнішнього оточення та сприяють отриманню конкурентних переваг, що в сумі дозволяє системі вижити в довгостроковій перспективі і одночасно досягти визначених цілей.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю повинно передбачати не лише стратегічні цілі та рішення, які визначають розвиток суб'єкта господарювання, а й вміння оперативно реагувати на певні зміни ринкової кон'юнктури, можливість виконати незапланований стратегічний маневр, зміну напрямку розвитку чи певної цілі підприємства [6, с.16-17].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю базується на загальній теорії управління. За Оксфордським словником бізнесу: «стратегічне управління – це формування єдиного комплексу стратегічних планів фірмою для досягнення цілей бізнесу, а також кола процесів, до яких входить вибір напрямку розвитку, постановка цілей, вибір конкурентної стратегії, визначення моделі росту» [4, с.7].

А ось, наприклад, вчений І. Ансофф розділяє стратегічне управління на дві взаємозалежні та взаємодоповнюючі підсистеми:

- 1) аналіз та вибір стратегічної позиції;
- 2) оперативне реагування на конкретну ситуацію (в реальних умовах).

Тобто стратегічне управління повинне відповідати на питання: в якому стані знаходиться підприємство, чого воно прагне (де воно повинно бути і що собою представляти через певний період часу) та як цього досягти [6, с.18].

Також І. Ансофф вказує, що «найбільш комплексний підхід до проблеми забезпечує стратегічне управління, яке розвивається в теперішні часи, і що визначити стратегічне управління можна як формулювання стратегії розвитку ділових якостей компанії та управління втіленням стратегії».

А от вчені А. Стрікланд та А. Томпсон пропонують розглядати стратегічне управління як вирішення п'яти завдань:

- 1) визначення сфери діяльності підприємства і його стратегічних напрямків (установок);
- 2) встановлення цілей стратегічного характеру і способів їх виконання;
- 3) формулювання стратегії, завдяки якій можна досягнути поставлених цілей, отримати позитивні результати діяльності;
- 4) реалізація стратегічного плану;

5) аналіз фактичних результатів діяльності підприємства. Оцінювання виконання плану, можлива його зміна [10, с. 576].

О.Виханський дає своє визначення стратегічного управління, а саме: «Це є управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і виконує своєчасні зміни в організації, яке відповідає на виклики з боку оточення та дозволяє добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [2, с.252]».

М. Портер зводить цілі стратегічного управління до розробки та реалізації стратегії вибору та утримання (підтримки) виграшних позицій на ринку. Також М. Портер вказує, що знайти і зайняти таку позицію на ринку, в якій фірма буде найкраще захищена від впливу ринкових сил чи зможе впливати на них, і є ціллю її корпоративної стратегії. Найбільші переваги можна отримати лише зайнявши унікальну стратегічну позицію, в той час як за рахунок диференціації та операційної ефективності можна отримати лише деякі види переваг [8, с.390].

Такі вчені як Р. Метьюз, А. Агеев, З. Большаков пропонують визначити стратегічне управління, використовуючи метамодель, яка має такі основні 5 змінних:

- 1) онтологічні фактори (етика, створення вартості);
- 2) базові визначення стратегії;
- 3) змінні зовнішнього оточення;
- 4) змінні діяльності;
- 5) змінні рішень.

При стратегічному управлінні важливе значення має те, які є можливості для практичного моделювання, врахування природи конкуренції і т. д.

Вчений Р.Лафт визначає стратегічне управління як «набір рішень і дій по формулюванню і введенню стратегії, яка повинна забезпечити компанії найкращу конкурентну позицію в зовнішньому оточенні і в досягненні визначених завдань. Вважається, що даний процес полегшить менеджерам пошук відповідей на такі стратегічні питання, в якому стані на даний час знаходиться компанія?, які зміни й тенденції спостерігаються в конкурентному середовищі?, як діяти організації, щоб досягти поставленої мети? Завдяки стратегічному управлінню керівництво визначає напрямки руху підприємства, тобто її основну стратегію» [3, с.320].

Відрізняється від попередніх визначення Х. Виссема. В його розумінні це є «стиль керування (орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію, мотивований споживачами) і методи комунікації, планування, прийняття рішень, передачі інформації, за допомогою яких апарат управління та лінійні керівники своєчасно приймають та конкретизують рішення, які торкаються цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію усіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за

реалізацію цілей компанії» [1, с.272].

Стратегічне управління за Чандлером полягає у «визначенні основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення».

Своє визначення стратегічного управління дає Р.Фартхудінов: «Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності прийняття рішень шляхом розробки стратегії організації при несенні відповідальності за цю роботу її керівниками» [12, с.416].

З свого боку вчений Н.Туленков визначає стратегічне управління як програмний спосіб мислення та управління, що забезпечує узгодження цілей, інтересів працівників та можливостей організації і робить акцент на підвищенні мотивації, а також зацікавленості працівників в його реалізації [11, с.104-107].

Зіставляючи підходи всіх вищевказаних вчених-дослідників до визначення поняття та змісту стратегічного управління, можна стверджувати, що складність і змінна природа і сутність організації, як такої, надзвичайно ускладнюють розробку однієї моделі стратегічного управління. В основу найчастіше використовуваних і описуваних моделей покладено принципи І.Ансоффа та Г.Мінцберга.

Відповідно до цих принципів розробки і реалізації стратегії, які розглядаються як класичні, в першу чергу необхідно провести аналіз господарських змін і оцінки компетенції з оцінки вартості підприємства, потім аналізувати зовнішнє середовище, сформулювати цілі та визначити найважливішу перспективну проблему і потребу у стратегічних діях. Також необхідно проаналізувати стратегічні альтернативи, за допомогою яких можна визначити стратегічну проблему і визначити їхню ефективність. Аналіз стратегічних альтернатив дозволяє обрати одну або декілька стратегій, відповідно до цільових завдань фірми. Слід також сформулювати стратегічний план. Він, як правило, складається з бюджетів, програм, організаційно-технічних та контрольних заходів, проєктів. Необхідно провести оцінку відповідності обраної стратегії до структури управління компанією. Стратегія, яка обирається, стає основою для наступних оперативних заходів для її втілення в життя.

Багаторічний досвід стратегічного управління та реалізації стратегій говорить про те, що виробити ефективну стратегію, яка принесе успіх, можна лише дотримуючись певних принципів. Такі вчені, як А. Стрікленд та А. Томпсон, виділяють тринадцять принципів [10], які є актуальними при формуванні системи стратегічного управління інноваційною діяльністю. Вони полягають в тому, що:

1. При плануванні та реалізації стратегії необхідно діяти так, щоб покращити конкурентну позицію підприємства на тривалий час.

2. Слід усвідомлювати, що послідовна чітка та конкретна стратегія конкуренції забезпечить для компанії позитивну репутацію та визнання її в

певній галузі. Постійна зміна стратегії, яка спрямована на використання лише наявних ресурсів, дасть лише тимчасові, незначні результати. Відповідно - успіх може забезпечити лише послідовність та довгостроковість стратегії.

3. Необхідно відкидати стратегії, які є компромісом нижчих витрат та масштабної диференціації, більш та менш значної ринкової привабливості.

4. Давати об'єктивну оцінку дій конкурентів. Не можна недооцінювати їх дії. Це може призвести до втрати позицій підприємства та відкинути його назад.

5. Вкладання коштів слід здійснювати в такі конкурентні переваги, які можуть принести високий прибуток. Між тим багато підприємств орієнтуються на прибуток середнього рівня.

6. Необхідно дотримуватися тактики агресивного наступу для того, щоб забезпечити конкурентні переваги та надійний плацдарм для їхнього захисту.

7. Стратегії, які будуть успішними лише за сприятливих умов, необхідно відкидати.

8. Стратегії, які є жорсткими та негнучкими слід використовувати обережно, оскільки вони позбавляють підприємство можливостей до маневрів. Постійні зміни на ринку можуть негативно вплинути на підприємство з такою стратегією і зробити її нездатною до впровадження в життя.

9. Не можна атакувати конкурентів, які є набагато сильнішими, без суттєвої конкурентної

переваги та доброго фінансового базису. В протилежному випадку це може мати негативні для підприємства наслідки.

10. Атакувати слабого конкурента позиційно легше та вигідніше, ніж сильного.

11. Необхідно уникати суттєвого зниження цін без істотної переваги у витратах.

12. Не можна допускати надто агресивної діяльності по захопленню ринкового простору або окремих його сегментів, оскільки це може призвести до активної протидії з боку конкурентів, які володіють цими сегментами чи цілим ринком. А це в свою чергу може призвести до зниження прибутків.

13. При використанні стратегії диференціації необхідно намагатися виявити особливо важливі та значні для покупців відмінності в якості, можливостях використання товару та його обслуговування.

Використовуючи розглянуті вище теоретичні посліди стратегічного управління можливо визначити його суть стосовно інноваційної діяльності як систему взаємодії суб'єкта та об'єкта, яка здійснюється через функції та етапи управління і спрямована на забезпечення найвищого економічного співвідношення між новою ідеєю та результатом її комерціалізації. Схема стратегічного управління інноваційною діяльністю показана на рис. 1.

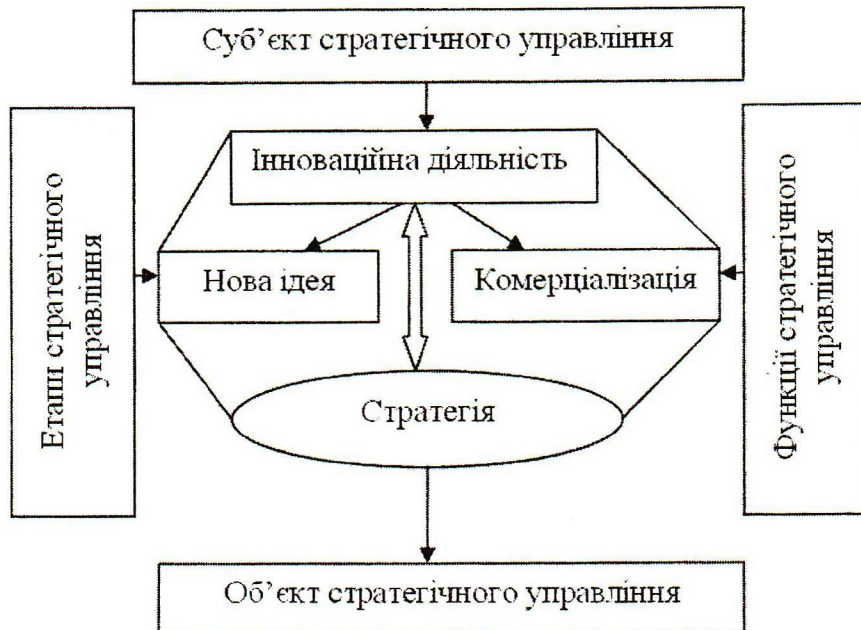


Рис. 1. Стратегічне управління інноваційною діяльністю

Стратегічне управління інноваційною діяльністю забезпечує появу наступних конкурентних переваг:

- технологічних, які спрямовані на формування сучасного технологічного базису суб'єкта господарювання;

- економічних, що надають додаткові економічні вигоди;

- людських, які полягають у необхідності оволодіння трудовими ресурсами регіону чи персоналом підприємства новими технологіями, а це викликає необхідність постійного підвищення кваліфікації і загальної освіти;

- ринкових, що дозволяють сформувати нові потреби ринку чи покращити існуючі;
- соціальні, які дозволяють задовільними соціальні виклики сучасного світу.

ВИСНОВКИ

Основою конкурентоспроможності господарської системи будь-якого рівня – від підприємця до країни – в сучасних умовах виступає створення та розвиток конкурентних переваг у сфері інноваційної діяльності. Саме інноваційна діяльність забезпечує не тільки технологічний прорив у конкурентній боротьбі, але і формує принципово нове

за якістю ринкове середовище. В свою чергу успішність інноваційної діяльності залежить від застосування стратегічного управління як адекватного ринковим умовам виду керування організаційною системою. Стратегічне управління не тільки забезпечує певний напрям діяльності, воно є основою прийняття управлінських рішень тактичного характеру. Стратегічне управління інноваційною діяльністю спрямоване на формування та розвиток конкурентних переваг, які в сукупності забезпечують конкурентоспроможність господарської системи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Виссема Х. : Пер. с англ. – М.: Финпрес, 2000. – 272 с.
1. 2. Виханський О.С. Стратегическое управление: Учебник / Виханський О.С. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252с.
2. Лафт Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие / Лафт Дж. К. – М.: Русская деловая лит., 1999. – 320с.
3. Маленков Н. Т. Виробничо-ресурсний потенціал території / Н. Т. Маленков, В. П. Руденко. – К., 1999. – С. 7.
4. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. / М.М.Мартиненко, А.І. Ігнат'єва – К.: Каравела, 2006. – 319с.
5. Овчаренко Н.В. Стратегічне управління : підручник / Н.В. Овчаренко. -К. : Либідь, 2007. – С.16-18.
6. Пітюлич М.І. Формування економічного механізму регулювання зайнятості в умовах становлення ринкових відносин: регіональний аспект: монографія. / М.І. Пітюлич, В.П. Мікловда. — Ужгород : Карпати, 1994. — 153с.
7. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
8. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. – Т. 3 : Конкурентоспроможність Української економіки / [за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка]. – К. : Фенікс, 2007. – 556 с.
9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации/ Н. Туленков //Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №4. – С.104-107.
11. Фартхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Р.А
12. Фартхудинов. – М. ЗАО «Бизнес-школа «Интер-Синтез», 1998. – 416с.
13. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / Анатолий Васильевич Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 538 с. – (Вища освіта ХХІ століття).