

человеческого капитала сделает невозможным в дальнейшем создание конкурентных преимуществ, а, следовательно, выходу продукции и в целом экономики на мировые уровни.

Неоднозначным является влияние процессов глобализации на ситуацию в сфере доходов работников. Результаты последних исследований свидетельствуют о резком увеличении прибыльности крупнейших международных корпораций и поляризации в уровне доходов высшего управленческого звена и рядовых работников этих компаний. Так, в США средняя заработная плата управляющего компании в 419 раз выше, чем у рабочего. В условиях жесткой торговой конкуренции становится проблематичной реализация принципа «равной оплаты за равный труд», провозглашенный в уставе Международной организации труда.

Интенсификация процессов глобализации сопровождается еще одним негативным последствием для социально-трудовой сферы – все более распространенной становится попытка работодателей снижать заработную плату и сократить расходы на улучшение условий труда с целью повышения конкурентоспособности продукции.

*Выводы:*

А) Однозначную оценку последствий глобализации нельзя сформулировать, как нельзя административными средствами полностью исключить страну из мировых интеграционных процессов. Следует искать оптимальные пути приспособления национальной экономики к новым мировым порядкам, формирующимся под воздействием процессов глобализации. Значительные негативные последствия глобализации следует связывать не с природой этого явления, а с неготовностью, несостоятельностью правительств многих стран (в том числе и правительства Украины) должным образом адаптировать свою политику к современным условиям.

Б) Правительство Украины должно придерживаться основных (базовых) принципов, сформулированных Международной организацией труда (МОП) на своей 86-й сессии, которые касаются смягчения негативных последствий глобализации мировой экономики в социально-трудовой сфере, а именно:

- свобода объединения и признание права на ведение коллективных переговоров;
- отмена всех форм принудительного или обязательного труда;
- действенное запрещение детского труда;
- недопустимость дискриминации в сфере труда и занятости.

В) Более полная ратификация странами мира, в том числе и Украиной, международных трудовых норм, которыми являются конвенции МОП. Включение их в национальное законодательство должно способствовать оптимизации отношений между трудом и капиталом, изменению ситуации, когда преимущество в формировании условий трудовых договоров все больше служит интересам работодателей.

#### **Источники и литература:**

1. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А. С. Філіпенко, В. С. Будкін, А. С. Гальчинський та ін. – К. : Либідь, 2002. – 340 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини : теорія і практика регулювання / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2003. – 230 с.
3. Ходзинский К. Современное состояние труда в Украине и проблемы его интенсивности / К. Ходзинский // Экономика Украины. – 2004. – № 8.
4. Державний комітет статистики України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Белощенко Я.А.**

**УДК 338.48:658.15**

### **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Введение.** Диверсификация производства, как одна из возможных стратегий развития предприятий, стала привлекать к себе особое внимание в период перехода отечественной экономики к рыночным отношениям в связи с увеличением степени экономической свободы, расширением конкуренции. Выбирать стратегию диверсификации производства стали многие украинские предприятия, преследуя самые разнообразные цели: от простого желания выжить до получения дополнительной прибыли. Однако сложные условия хозяйствования, недостаточная изученность экономических, социальных и технологических аспектов явления «диверсификации» осложняют реализацию данной стратегии.

#### **Анализ основных исследований и публикаций.**

Исследованию теоретических аспектов одной из наиболее сложных в реализации стратегий развития предприятий-диверсификации посвящены работы Томпсон А.А., Ансофф И., Минцберг Г., Виханский О.С., Зуб А.Т., Мищенко А.П., Тарнавская Н., которые исследовали ее содержание, сильные и слабые стороны, условия применения и особенности реализации.

**Цель статьи.** Исследование причин, мотивов, видов диверсификации для принятия обоснованных решений по расширению сферы ее применения

**Основной материал.** В экономической литературе нет однозначного понимания категории «диверсификация». В самом общем определении диверсификация (от позднелатинского *diversificatio* – изменения, общее разнообразие, от лат. *Diversus* – разный и *facio* – делаю) есть расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями.

«Большая экономическая энциклопедия» трактует диверсификацию производства как «расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производства с целью повышения его эффективности, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства» [1, с. 186].

Такие же акценты расставлены в определении, данном А. П. Мищенко при исследовании вопросов стратегического управления [2, с. 313]:

«Диверсификация – 1) одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий; 2) вид стратегии маркетинга, направленной на расширение сфер деятельности фирмы на рынках новых продуктов, производство которых не связано с основным производством фирмы».

Авторы Н. Тарановская, О. Напора, подчеркивая стратегические последствия процесса диверсификации, определяют ее как «процесс проникновения предприятия в другие отрасли производства с целью избежания значительной зависимости от результатов деятельности одного стратегического хозяйственного подразделения. Диверсификация рассматривается как эффективный способ инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена» [3, с. 123].

Общее определение, данное известным ученым И. Ансоффом [4, с. 108], уделявшим большое внимание этой проблеме, звучит следующим образом: «диверсификация – это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих».

Необходимо данное определение дополнить двумя уточнениями.

Во-первых, этот процесс касается, прежде всего, перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения, кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, и всегда необходимы новые финансовые инвестиции.

Во-вторых, диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста.

Таким образом, множество определений диверсификации могут быть сгруппированы в пределах двух концепций – «номенклатурной (ассортиментной)» и «без явных связей», т. е. определений, имеющих различный смысл в зависимости от способа интерпретации исследуемого понятия.

Обобщая различные терминологические подходы, мы пришли к выводу о правомерности следующего определения: диверсификация производства – это трансформация предприятия, связанная с внедрением ранее не выпускавшихся товаров, не применявшихся технологий производства, управления, предпринимательства, освоением новых рынков, осуществляемая на основе перераспределения и рационализации использования ресурсов.

Являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, диверсификация производства и предпринимательской деятельности преследует различные цели.

Важность определения цели диверсификации заключается в том, что она является основой управления этим процессом. Безусловно, процесс целеполагания в каждой отрасли и на каждом предприятии происходит в особых специфических условиях. Если обобщить исследования отечественной и зарубежной науки в этой сфере, то можно сформулировать причины, мотивы и цели, которые наиболее часто служат стимулами для расширения масштабов деятельности.

Причинами реализации стратегии диверсификации могут быть:

- ежегодное снижение объемов реализации и прибыли в базовой отрасли;
- традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу;
- новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам;
- добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов может существенно улучшить реализацию традиционных продуктов;
- организация осуществляет свою деятельность в высококонкурентном или неразвивающемся бизнесе [2, с. 200].

Мотивы диверсификации условно можно объединить в пять групп: стратегические; технико-технологические; экономические; финансовые; социальные.

Стратегические мотивы объясняют необходимость адаптации к неблагоприятным изменениям конъюнктуры, антимонопольному законодательству, страхования предприятия.

Технико-технологические возникают вследствие необходимости более полно загрузить производственные мощности и сохранить производственный потенциал, поиск альтернативного варианта использования сырья, материалов, технологий, избыточности и неполного использования ресурсов.

Экономические мотивы – это, как правило, следствие избыточности капитала в традиционных отраслях производства и поиск новых приложений капитала, получение синергического эффекта либо экономии на масштабах деятельности.

Финансовые мотивы основаны на необходимости достижения большей финансовой стабильности, распределении рисков между видами деятельности.

Социальные мотивы связаны с необходимостью сохранения трудового потенциала, создания новых рабочих мест [5,6].

Цели фирмы – это конечное состояние или конечный результат, к которому стремиться фирма.

Рассмотренные выше мотивационные аргументы позволяют сформулировать главную цель диверсификации – достижение стабильного и эффективного развития, которое, в свою очередь, может трансформироваться в более конкретные цели: рост фирмы, создание конкурентных преимуществ, повышение эффективности, социальные цели.

Решение диверсификации с целью роста компании может приниматься в случае, если рынок основной продукции становится непривлекательным вследствие высокой конкуренции, перенасыщенности.

Предприятия в рамках стратегии диверсификации могут усилить свои конкурентные позиции путем выхода на новые сегменты рынка, соединения различных технологий. Как следствие, возможно повышение рентабельности деятельности, т.к. рентабельность напрямую зависит от эффективности использования ресурсов предприятия.

Социальные цели способствуют сохранению рабочих мест, если речь идет о сворачивании неперспективных видов бизнеса.

Диверсификация создает предпосылки для развития конкурентоспособных форм и направлений производства, ведет к повышению конкурентоспособности и финансовой устойчивости бизнеса, дополняя его гибкой частью воспроизводства, чуткой к восприятию новых потребностей рынка.

Диверсифицированные фирмы превратились в один из основных институтов современной рыночной экономики. Рост эффективности использования ресурсов по сравнению с узкоспециализированными фирмами здесь обеспечивает прежде всего эффект синергии, т.е. эффект взаимодействия различных продуктовых подразделений и совместное использование ресурсов. Синергия – это стратегическое преимущество, которое возникает при соединении двух и более бизнесов в рамках одной организации. Преимущества при этом основываются на эффекте совместных действий, которые должны быть (в данном случае) выше, чем простая сумма индивидуальных усилий [7, с. 364].

В основе диверсификации лежат, прежде всего, экономические выгоды для предприятий: смягчение последствий экономических кризисов; обмен технологиями; снижение зависимости от конъюнктуры рынка; снижение издержек; выравнивание денежных потоков; улучшение финансовых результатов; усиление конкурентных позиций; уменьшение рисков бизнеса; сокращение потерь от налогов; облегчение выхода на мировые рынки.

Максимальная реализация названных выше экономических выгод требует осознанного и обоснованного выбора стратегии диверсификации на основе реальной оценки новых областей деятельности отдельно и в связи с их влиянием на основную деятельность. Для этого следует рассмотреть существующие виды диверсификации.

Взгляды различных ученых по этому поводу столь же разнообразны, как и при определении самого понятия «диверсификация».

Авторы О.С. Виханский, В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань [8, с. 96-98, 9, с. 316-317] выделяют стратегии централизованной, горизонтальной и конгломеративной диверсификации.

При централизованной диверсификации производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Горизонтальная диверсификация предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой, т.е. фирма должна ориентироваться на производство таких технологически несвязанных продуктов, которых бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы.

Сущность конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически несвязанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Несколько иной подход использован авторами Н. Тарнавской, О. Напора [3, с. 124]. Они предлагают два варианта реализации стратегии диверсификации: в виде концентрической диверсификации, когда предприятие выходит за пределы производственной цепочки, ищет новые виды деятельности, которые дополняют существующие в технологическом или коммерческом аспектах, и в виде чистой диверсификации, когда осваиваются виды деятельности, не связанные с традиционным бизнесом.

Разнообразие видов стратегии диверсификации в работе З.Е. Шершеньевой [10, с. 304-305] определяется теснотой связи новых производств с существующими. Автор предлагает выделить родственную, неродственную и конгломератную диверсификацию.

Родственная диверсификация заключается в использовании хотя бы одного из существующих факторов производства: технологии, поставщиков, сырья, методов в управлении, использовании персонала, каналов распределения и сбыта.

Стратегия неродственной и конгломератной диверсификации означает освоение новых видов продуктов и услуг. Их отличие характеризуется связью с освоенными направлениями деятельности. При неродственной диверсификации новый продукт является дополнением к основному, влияет на его сбыт на основных рынках. При конгломератной диверсификации новый продукт не связан с основным, требует не только новой производственной, но и новой сбытовой системы, ориентированной на нового потребителя с другими потребностями.

И, наконец, в Большой экономической энциклопедии предлагается отметить три основных вида диверсификации производства: горизонтальную, вертикальную, латеральную (боковую).

При горизонтальной диверсификации происходит расширение номенклатуры производства путем внедрения и освоения на предприятиях однородных, гомогенных в конструктивном и технологическом отношении изделий. Горизонтальная диверсификация не подразумевает существенных изменений в отраслевом профиле предприятия.

Вертикальная диверсификация означает, что предприятие расширяет номенклатуру, включая в цикл производства дополнительные стадии по отношению к ранее существующей структуре производственного цикла.

Осуществляя латеральную (боковую) диверсификацию, осваивая новые виды продукции, предприятие тем самым вторгается в непривычные для него ранее отраслевые сферы [1, с. 187].

Таким образом, при большом разнообразии названий видов диверсификации их существенные характеристики довольно близки.

По мнению автора, классификацию видов диверсификации следует начать, отталкиваясь от ее определения. Практически, все авторы подчеркивают двувариантность этого экономического явления: она может быть связанной и несвязанной.

Связанная диверсификация означает развитие продуктов или рынков, связанных с основным профилем деятельности компании, и может проявляться в диверсификации в поставки (производство сырья, оборудования), в продвижение (транспорт, сбыт, ремонт), в развитие продуктов-заменителей или продуктов, дополняющих уже производимый ряд. В этом случае эффект синергизма может быть максимальным.

Связанная диверсификация, в свою очередь, может быть представлена тремя направлениями: центрированная, вертикальная и горизонтальная.

При использовании центрированной диверсификации ведется поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе [8, с. 96]. Поиск может вестись либо в сфере освоенных технологий, либо в освоенном рынке, либо в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Вертикальная диверсификация предполагает выход за рамки промышленной цепочки, в которой действовала фирма, и поиск новых видов деятельности, дополняющих существующие в технологическом или коммерческом плане. В зависимости от направления поиска она может быть обратной и прямой. Обратная вертикальная диверсификация включает в производственный цикл стадии, предшествующие существующему процессу, а прямая – последующие.

В определениях горизонтальной диверсификации различные авторы расставляют разные акценты. Так, в приведенном выше определении Большой экономической энциклопедии [1, с. 187] сказано о расширении номенклатуры производства за счет освоения гомогенных, однородных в технологическом отношении изделий.

Другие авторы считают, что в рамках горизонтальной диверсификации должна выпускаться новая технологически несвязанная продукция, которая ориентирована на потребителя основного продукта, но по своим качествам она должна быть сопутствующей уже производимому продукту. Это позволит использовать традиционные каналы сбыта для продвижения новых продуктов.

По мнению автора, последний вариант является наиболее обоснованным, т.к. выпуск гомогенных, однородных в технологическом отношении изделий более соответствует стратегии концентрированного роста, а не диверсификации.

Несвязанная (конгломератная, латеральная, чистая) диверсификация означает развитие продуктов или рынков, не связанных с основной деятельностью, внедрение в другие отраслевые структуры со сменой технологий и потребностей рынка. С одной стороны, это наиболее эффективный и радикальный вариант диверсификации, но, с другой стороны, требующий значительных капиталовложений и сопряженный с высокими рисками.

Обобщая классификационные подходы можно предложить следующую классификацию видов диверсификации (рис. 1).

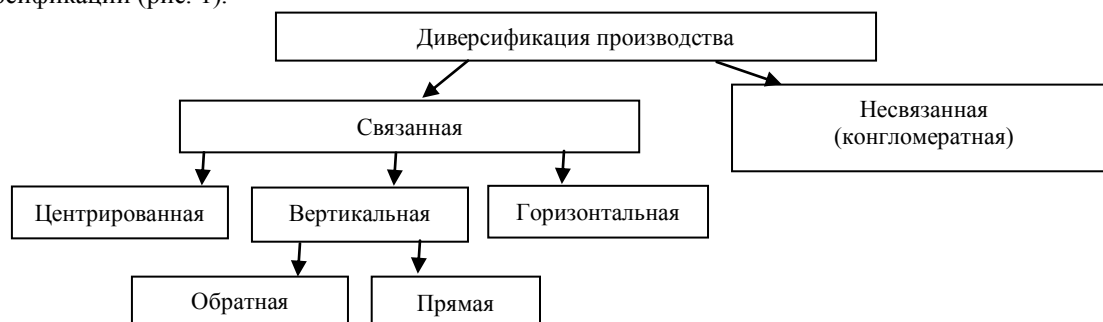


Рис. 1. Классификация видов диверсификации производства

Выбор вида диверсификации зависит прежде всего от специфики и целей фирмы. Если цели фирмы ориентированы на удержание и расширение доли рынка, лидерство в издержках, в технологии для достижения роста объемов и доходов от продаж, то диверсификация проводится в направлениях, близких или прямо связанных с основной деятельностью. Если же фирма преследует финансовые цели – рост рыночной стоимости акций, дивидендов, то чаще выбираются конгломераты.

Кроме целей на выбор направления диверсификации влияют также состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли, размер предприятия, мобильность капитала фирмы, структура бюджета фирмы, приоритеты и интересы руководства.

Используя матрицу Томпсона А.А. и Дж. Стрикленда, можно утверждать, что ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению своего положения [1, с. 97]. Такие фирмы могут выбрать стратегию конгломератной диверсификации, если отрасль идет к упадку (конгломератную) или центрированную, если отрасль бурно развивается. Для слабых фирм конгломератная диверсификация неизбежна, если и в отрасли замедляется темпы роста. Крупные производственные предприятия тяготеют к связанной диверсификации, малые – к конгломератной.

Фондоемкие предприятия, у которых значительная часть капитала вложена в основные фонды, будут стремиться к более полному их использованию, следовательно, выберут вертикальную или горизонтальную диверсификацию.

Фирмы, в бюджете которых значительную долю составляют расходы на НИОКР, стремятся к связанной синергической диверсификации, так как инновационные вложения не могут быть использованы при конгломератной диверсификации; в то же время при синергической диверсификации результаты инновационных разработок могут быть использованы в нескольких направлениях бизнеса, что снизит долю расходов на НИОКР в цене единицы продукции фирмы.

Безусловно, описать все варианты ситуаций, определяющих появление условий для диверсификации, довольно сложно. Обобщенный вариант рекомендаций многочисленных авторов, занимающихся вопросами стратегического управления, можно представить в виде табл. 1. [3, с.200; 4, с.96-99; 5, с. 316; 6, с.158].

**Таблица 1.** Типовые ситуации применения стратегии диверсификации

Стратегия	Ситуации
Центрированная диверсификация	Основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год
	Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу
	Добавление новых, но связанных с имеющимися, товаров значительно стимулирует продажи имеющихся товаров
	Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам
	Новые, но связанные с имеющимися, товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады деятельности организации
	В организации имеется сильная команда управляющих
Горизонтальная диверсификация	Новые непрофильные товары поддерживают и активизируют объем продаж уже выпускаемых товаров
	Организация конкурирует в высококонкурентном или неразвивающемся бизнесе
	По имеющимся каналам сбыта на рынок могут продвигаться продукты новых отраслей деятельности
Вертикальная диверсификация	Имеющиеся поставщики исключительно дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы в деталях, комплектующих, сырье, сроках поставки
	Организация конкурирует в отрасли, которая быстро растет и ожидается продолжение расширения рынков сбыта
	Существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога или ненадежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению продукции
	Имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у производящих организаций. Эта ситуация предполагает, что есть возможность выгодно распределять свои товары и устанавливать на них более конкурентные цены
Конгломератная диверсификация	В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли
	Существующие рынки для продукта организации сильно насыщены
	Организация имеет капитал и талантливых управляющих для успешной конкуренции в новой отрасли производства
	Организация имеет возможность приобрести не связанное с ней предприятие, являющееся привлекательной возможностью вложения средств

Принятию решения о выборе того или иного варианта диверсификации, безусловно, предшествует ситуационный анализ. Однако, конечное решение принимается на основе критериев диверсификации:

- критерия привлекательности;
- критерия «затраты на вхождение»;
- критерия дополнительных выгод.

Критерий привлекательности означает, что отрасль, выбранная для диверсификации должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения высокой прибыли, причем не сейчас и немедленно, а в долгосрочной перспективе.

Критерий «затраты на вхождение» требует, чтобы расходы фирмы по входу в новую сферу деятельности были соизмеримы с ее возможностями, не подрывали финансовую устойчивость и ликвидность предприятия.

Дополнительные выгоды диверсификации определяются, прежде всего, синергическим эффектом, когда родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые предприятия. Экономические выгоды проявляются в ослаблении воздействия кризисных факторов (усиление конкуренции, падение рентабельности основного вида бизнеса) и смягчение их последствий, уменьшении рисков бизнеса, снижении издержек, выравнивании денежных потоков, обмене технологиями и, как следствие, усилении конкурентных позиций и улучшение финансовых результатов.

Однако, при этом не следует переоценивать эти выгоды, понимая, что для стратегического успеха диверсификация необходима в больших масштабах, могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию, а для получения прибыли необходимо время [6, с.164].

Утверждение о том, что между диверсификацией и эффективностью производства существует прямая зависимость, можно рассматривать только в виде гипотезы.

Известный специалист в сфере стратегического менеджмента Г. Минцберг высказал мысль о преувеличении экономических преимуществ стратегии диверсификации. Относительно преимуществ уменьшения (распределения) риска он писал: «...В пользу перспективы диверсификации деятельности выдвигается доказательство о том, что независимая организация является особенно уязвимой в период внутреннего кризиса или экономических спадов; конгломератная же форма обеспечивает индивидуальному бизнесу поддержку, которая позволяет преодолеть временные трудности. Однако существует и контраргумент: диверсификация позволяет «покрывать» банкротов, а «смертельно больные» подразделения получают поддержку дольше, чем то необходимо (независимым компаниям рассчитывать не на кого). Далее, диверсификация способствует распределению не только рисков, но и их последствий. Отдельно взятое подразделение не может обанкротиться, поскольку ответственность за его долги несет организация в целом. Таким образом, критическая масса проблем, которая возникает в одном подразделении, может потянуть вниз всю организацию. Установление свободных связей между подразделениями может быть более рискованным, чем их отсутствие!» [7, с. 308].

Многочисленные авторы, чьи работы посвящены анализу альтернативных стратегий развития, не умаляя преимуществ диверсификации, отмечают и ее недостатки:

- новая деятельность, реализуемая в рамках стратегии диверсификации, может потребовать совсем других навыков, которых может не быть в существующей компании;
- требует значительных резервов денежных средств;
- недостаточно внимания уделяется поведенческим аспектам диверсификации;
- при ее реализации может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новое;
- подходит для больших компаний, которые могут себе позволить получение отдачи в долгосрочном периоде [3-6].

**Вывод.** Таким образом, как любое экономическое явление, диверсификация имеет и позитивные, и негативные последствия. Ее можно отнести к наиболее сложным и рискованным стратегиям развития, затрагивающим не только технологические и производственно-рыночные аспекты, но и сферу управления. В условиях развивающегося рынка и высокой динамики рыночной ситуации реализация этой стратегии потребует активизации применения функциональных методов управления, основанных на принципах самоорганизации, автономности отдельных подразделений. Для этого необходимо создавать независимые рабочие группы, способные решать все задачи по диверсификации, входящие в их компетенцию и включающие представителей различных подразделений.

#### **Источники и литература:**

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; под ред. : Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой; [пер. с англ.]. – М. : Банки и биржи; Юнити, 1998. – 576 с.
2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; под ред. В. Д. Щетинина; [пер. с англ.]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
3. Мищенко А. П. Стратегическое управление : учеб. пособие / А. П. Мищенко. – Днепропетровск : Изд-во ДУЭП, 2003. – 332 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2004. – 296 с.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.
6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
8. Thompson I. Strategic management : awareness and change / I. Thompson. – L., 1992. – 315 p.