

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

ДИПЛОМНА РОБОТА
магістра

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 2 курсу денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітня програма Економіка підприємства
Комаров Денис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Свідер О.П.

Рецензент:

к.е.н., старший викладач

Чаплінський В.Р.

м. Кам'янець-Подільський
2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення стратегічного планування в сучасних умовах	6
1.2. Характеристика та складові процесу стратегічного планування підприємства.....	17
1.3 Механізм формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	29
2.2. Аналіз трудових ресурсів.....	37
2.3. Оцінка сучасного стану системи стратегічного планування на підприємстві	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Основні напрямки вдосконалення механізму формування стратегії розвитку підприємства	48
3.2. Підходи щодо підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ «Кам'янець-Подільський Комбінат будівельних матеріалів» .	54
3.3. Методика вибору стратегії розвитку підприємства	62
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

В умовах кризових явищ будь-яке господарське товариство (незалежно від його розмірів і організаційних форм) змушене функціонувати й розвиватися в нестабільному зовнішньому середовищі (конкуренція, коливання попиту та пропозиції, вільне ціноутворення і т.п.), тоді як внутрішні умови його життєдіяльності перебувають у відносно стабільному стані. Природно, що в такій ситуації виникає необхідність адаптації внутрішніх умов до зовнішніх факторів, що змінюються. Це обумовлює вибір процесу цілеспрямованої структуризації способів виконання робіт й приведення структури управління у відповідність із принципами розподілу праці, чіткого функціонального визначення, розмежування повноважень і контролю за виконанням рішень. Структура управління виступає формою організації управлінської праці і в цих умовах значно зростає роль і місце саме управлінських кадрів, які покликані забезпечувати збір, систематизацію, передачу й обробку інформації, розробку або підготовку команд по управлінню всіма бізнес-процесами й реалізацію підготовлених рішень. Таким чином, підвищення ефективності управлінської праці є однією з найбільш актуальних задач, вирішення якої забезпечує стійке положення корпорації на ринку й динамічний її розвиток. Саме управлінські кадри забезпечують будь-якій корпоративній структурі стабільний стан, необхідний для адаптації до зовнішніх умов, що змінюються, визначення нових цілей у розвитку бізнесу й шляхів досягнення цих цілей. Тому дослідження і розробка наукових основ та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської праці, її організації та стимулювання є одним з найбільш актуальних напрямів вирішення комплексу проблем у сфері праці в період становлення в країні ринкових відносин.

Питання стратегічного-планування на сучасному етапі розвитку економічної науки висвітлено в працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів А. Акмаєва, О. Амоші, С. Бандура, Д. Богині, Н. Борецької, Н. Брюховецької,

В. Василенка, Е. Грішної, М. Долішнього, Г. Задорожного, Б. Кліяненка, А. Колота, І. Крижка, В. Лагутіна, Н. Лук'янченко, В. Мамутова, О. Новікової, В. Новікова, Н. Павловської, І. Петрової, М. Прокопенка, О. Турецького, С. Тютюннікової, О. Уманського, М. Чумаченка, І. Швець, А. Шевченка та інших. При цьому ряд теоретичних і методологічних висновків вимагає трансформації в прикладні розробки, адаптації до сучасних умов функціонування корпорацій у ринкових відносинах. В проаналізованих наукових працях розкрито суть стратегічного планування, його методологію. Недостатня обґрунтованість необхідності стратегічного планування підприємств та особливостей його реалізації зумовлює проблеми його практичного застосування, а враховуючи специфіку економічного розвитку України підтверджує актуальність цієї проблематики.

У ринковій економіці підприємці не зможуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, застосовані практично у всіх областях комерційної діяльності і для різних фірм, але необхідні для того, щоб вчасно підготуватися й обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей.

Важливою задачею є проблема залучення інвестицій (особливо закордонних), у діючі вітчизняні підприємства. Для цього необхідно аргументувати й обґрунтувати оформлення проектів (пропозицій), що вимагають інвестицій.

Метою дипломної роботи є вдосконалення системи формування стратегії розвитку підприємства на основі зарубіжного досвіду та сучасних розробок.

Об'єктом дослідження виступає механізм стратегічного планування на ТОВ «Кам'янець-Подільський Комбінат будівельних матеріалів».

Предметом дипломної роботи є дослідження різноманітної взаємодії всіх функціональних ланок і підрозділів підприємства між собою, із зовнішнім і внутрішнім середовищем в процесі стратегічного планування, а також розробка економічної моделі бізнес-планування.

Основними задачами, що характеризують мету дослідження є наступні:

- розглянути теоретичні основи стратегічного планування в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Кам'янець-Подільський Комбінат будівельних матеріалів»;
- дослідити ефективність роботи підприємства;
- обґрунтувати перспективи формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії, теорії стратегічного планування в сучасних умовах. Для вирішення поставлених завдань дослідження використані історичний, порівняльний, статистичний і порівняльний методи, структурний і фінансовий аналіз, метод експертних оцінок.

Структура роботи: дипломна робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 66 джерел, додатків, викладена на 77 сторінках.

ВИСНОВКИ

Успіх стратегічного менеджменту будь-якої господарської системи (підприємства, галузі, регіону) залежить від формування правильного алгоритму реалізації місії та вирішення завдань стратегічного розвитку, що фактично представляє собою процес стратегічного планування.

При великій кількості методичних підходів до розробки стратегічного плану проведене дослідження дозволило виділити певні моделі, які можливо запропонувати поділити на дві групи.

По-перше, це класичні моделі стратегічного планування, які знайшли застосування в різних країнах та при розробці стратегічних планів як суб'єктів підприємницької діяльності, так і територій. Найбільш відомими можна назвати модель, яка враховує ринкові переваги, модель, що будується з врахуванням стратегічної прогалини, модель формування іміджу господарської системи та модель підтримки конкурентоспроможності.

Друга група моделей характеризується особливості стратегічного планування, які притаманні окремим країнам. Так, для США поширеними є моделі, які висвітлені Макнамарою. Шведська модель стратегічного планування розвитку базується на врахуванні інтересів різних суб'єктів управлінського процесу: монополій, профспілок, уряду і планових комісій у процесі програмування розвитку регіональної економіки. Польська модель передбачає чітку періодизацію процесу стратегічного планування.

Розглянуті моделі дозволяють виділити методичні підходи, які можуть бути застосовані в Україні.

Під час написання роботи розглянуті теоретичні основи стратегічного планування в сучасних умовах господарювання, проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Кам'янець-Подільський Комбінат будівельних матеріалів», досліджено ефективність роботи підприємства та обгрунтовано перспективи формування стратегії розвитку підприємства.

У ході подальшого дослідження передбачено сформувавши модель стратегічного планування, яка буде ефективною при розробці планів розвитку областей України.

Якщо стратегія підприємства є визначенням місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і задачах, поставлених в ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку.

Таким чином, ми можемо з впевністю стверджувати, що правильно запланований збут продукції та належне стимулювання збуту як невід'ємної частини плану реалізації, є основними розділами будь-якого внутрішнього плану підприємства, оскільки запорукою успіху будь-якого підприємства є своєчасне просування товару на ринок, ефективна його реклама та безперервний стабільний збут.

Рішення ІW РРМ дасть компанії цілу низку конкурентних переваг і суттєво допоможе у роботі. Протягом його впровадження буде налаштовано управління всіма ключовими бізнес-процесами в області управління проектами, програмами і портфелями проектів:

- управління зовнішніми проектами (проектами, які виконуються для замовників);
- управління внутрішніми проектами (проектами, які виконуються для внутрішніх цілей компанії);
- управління підрозділами, які реалізують внутрішні і зовнішні проекти (управління проектним офісом), у тому числі фінансами і ресурсами;

- управління портфелем проектів, у тому числі ініціація, планування і контроль виконання робіт за проектами і програмами (групами взаємопов'язаних проектів);
- управління фінансами компанії.

Переваги, отримані від впровадження нового рішення, можна поділити на 2 типи: «відчутні» і «невідчутні». До числа перших можна віднести наявність і своєчасність отримання даних, необхідних для управління проектами та портфелем проектів компанії. До другого типу переваг можна віднести суттєве підвищення інформованості менеджменту компанії і, відповідно, можливість приймати правильні рішення, а також вести велику, практично необмежену кількість проектів одночасно зі встановленим для них рівнем якості.

За результатами проведеного критичного аналізу стану та тенденцій розвитку суб'єкта господарської діяльності можна зробити такі висновки:

1. Планування є найважливішою функцією управління, яка повинна забезпечити підприємству нормальне функціонування;
2. Існує достатньо багато стратегій розвитку підприємства та їх використання суттєво залежить від внутрішніх та зовнішніх умов;
3. Досліджуване підприємство прибуткове і загалом економічні показники демонструють стабільне становище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парламентське вид-во, 2006. — 59с.
2. Господарський кодекс України ; Господарський процесуальний кодекс України: із змінами та допов. станом на 18 серпня 2008 р. / Міністерство юстиції України. — Офіц. вид. — К. : Ін Юре, 2008. — 320с.
3. Цивільний кодекс України: За станом на 1 липня 2004 року / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парламентське видавництво, 2004. — 352с.
4. Податковий кодекс [Текст] : про всі зміни / [О. Андрусь та ін.]. - Х. : Фактор, 2011. - 154 с.
5. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — К.: Знання, 2001. — 158 с.: іл., табл.
6. Акопян А. А. Методика планирования предпринимательских проектов. — К.: КМУГА, 2004. — 19 с.: табл.
7. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. -М.: Финансы и статистика, 1997. -248 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предал. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
9. Афитов Е.А. Планирование на предприятии. – Минск: Высшая школа, 2001. – 284 с.
10. Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример/ Акуленок Д. Н., Буров В. П., Морошкин В. А., Новиков О. К.; Ассоц. авт. и изд. "Тандем". — М.: ООО "ГНОМ-ПРЕСС", 2005. — 88 с.: ил., табл.
11. Бизнес-план: В 2 ч. / Кураков Л. П., Ляпунов С. И., Мингазов Х. Х., Попов В. М.; Чуваш. гос. ун-т им. И. Н. Ульянова; Под общ. ред. В. М. Попова. — Чебоксары, 1994. — (Книга молодого менеджера; Кн.3). Ч.2: Дайджест консалтинг. Зарубежный и отечественный опыт. — 1994. — 218 с.: табл.

12. Бизнес-план: Метод. материалы / Маниловский Р. Г., Юлкина Л. С., Колесникова Н. А. и др.; Под ред. Р. Г. Маниловского. — 2-е изд., доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 158 с.: табл.
13. Бизнес-планирование: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Попов В. М., Ляпунов С. И., Муртузалиева С. Ю. и др.; Под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 669 с.: ил., табл.
14. Бізнес-план/ Центр сприяння підприємництву "Компас". Центр постприватизац. підтримки підприємств України. — К., 1995. — 22, [1] с.
15. Блэквелл, Эдвард. Как составить бизнес план: Пер. с англ.. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 159 с.: табл.
16. Броль Р. Місцеве самоврядування: досвід Польщі. Філософія стратегічного планування розвитку територій [Електронний ресурс] / Р. Броль // Економічний часопис – XXI.
17. Буров В. П. и др. Бизнес-план: Методика составления. Реальный пример / В. П. Буров, В. А. Морозкин, О. К. Новиков; Центр. ин-т повышения квалификации кадров авиац. пром-сти и др.; Редкол.: А. Г. Братухин и др. — М., 1995. — 88с.: ил., табл.
18. Выханский О. С. Стратегический менеджмент: учебник / О. С. Выханский. - М.: ГАРДАРИКИ, 2000. - 592 с.
19. Грибалев Н. П., Игнатьева И. Г. Бизнес-план: Практ. руководство по составлению. — Спб.: Белл, 1994. — 158 с.: табл.
20. Гаврилюк О. В. Іноземні інвестиції/ НАН України. Ін-т світової економіки і міжнар. відносин. — К.: Ред. журн. "Укр. Промисловець", 2006. — 200с.: табл.
21. Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №3(69). – С. 108 – 113

22. Идрисов А. Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций/ Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. — М.: Информ.-изд. Дом "Филинь", 2005. — 265 с.: ил., табл.
23. Інвестування, інноваційні процеси і приватизація/ Рябченко О. Д., Калініченко І. І., Михайленко О. П., Цибань П. В. — Х.: Основа, 2000. — 121 с.: іл, табл.
24. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. - М.: Прогресс, 1991. - 453 с.
25. Київ-2015. Стратегія розвитку. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку на період до 2015 року / Київська міська держ. адміністрація. - К. : ЗАТ "Нічлава", 2004.
26. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд. - М.: Прогресс, 1982. - 378 с.
27. Клименюк Н. Н., Голованенко Н. В. Как разработать бизнес-план: Учеб. пособие для студентов, специалистов, предпринимателей/ Акад. муницип. упр. — К.: Просвіт, 2001. — 193 с.: табл.
28. Ковелло, Джозеф А., Хейзелгрэн, Бриан Дж. Бизнес-планы: Пол. справ. руководство: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по экон. спец. / Пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. — М.: БИНОМ, 2000. — 343 с.: ил., табл.
29. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник/ О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. - Львів: Новий Світ-2000, 2006. - 388 с.
30. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Пер. с англ. / Под ред. О.А.Третьяк. – СПб.: Питер, 1999. – 887 с
31. Кривицька О.Р. Планування прибутку> підприємства при визначенні стратегії його розвитку [Текст] / О.Р. Кривицька // Фінанси України. - 2005. -М3.-С. 138-146.
32. Крісенко О.В. Засади моделювання ринку послуг територіальної громади // Упр. сучас. містом. – 2004. – № 7-8 (15). – С. 253-259.

33. Кудашев В. Основы бизнес-планирования/Отв. ред. О. Олейник. — К.: Укр. Консалтинг. Сеть, Б. г. — 64 с.: табл.
34. Кухленко О. В. та ін. Інвестиції в Україні: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку/ Кухленко О. В., Денисенко М. П., Ревуцький С. Ф. — К.: Ваклер, 2006. — 36 с.
35. Кухленко О. В. та ін. Проблеми розвитку інвестиційного процесу в Україні/ Кухленко О. В., Денисенко М. П., Ревуцький С. Ф. — К.: Кий, 1999. — 40с.: іл., табл.
36. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц./Ж.-Ж. Ламбен. - СПб.: Наука, 1996. -267 с.
37. Лесечко МД. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. - 76 с.
38. Лунев Н. Н., Макаревич Л. М. Бизнес-план для получения инвестиций: Метод. рекомендации Моск. фил. Средневож. коммерч. акционер. банка начинающим и проф. бизнесменам. — М.: ТОО "Внешсигма", 1995. — 111с.: ил., табл.
39. Луцишин П. В., Луцишин Н. П. Бізнес-планування: теорія, методика, практика: Навч. посіб. для студентів екон. спец. вузів. — Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа", 2001. — 185 с.: табл.
40. Маркетинговий менеджмент / За ред. Л.В.Балабанової. — К.: „Знання”, 2004. — 354 с.
41. Маркова В. Д., Кравченко Н. А. Бизнес-планирование: Практик. пособие. — Новосибирск: Экор, 1994. — 151 с.: ил., табл.
42. Макаревич Л. М. Бизнес-план для иностранного инвестора: Метод. пособие для практик. применения. — М.: Финпресс, 2000. — 206с. — (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
43. Мікловда В.П. Регіональна стратегія розвитку підприємництва : монографія / Василь Петрович Мікловда. — Ужгород : Карпати, 2006. — 216с.

44. Михальчик С.О. Стратегічне планування в реалізації інновацій на підприємстві: Автореф. дис. ...канд. екон. наук /Хмельницький національний університет. -Хмельницький, 2005. -18 с.

45. Приватизація, інвестиції та фондовий ринок: правові засади та практика: У 4-х т. / ВАТ "Укртелеком"; За заг. ред. С. О. Довгого, В. М. Литвина. — К.: Укртелеком, 2001-. Т.3: Інвестиційна діяльність в Україні / Довгий С. О., Єхануров Ю. І., Ільницький Д. А. та ін.; За ред. С. О. Довгого, О. А. Підпригори. — 2001. — 559 с.

46. Павлов В. І. Основи підприємництва: бізнес-планування: Навч. посіб.: У 3 т. / Луц. держ. техн. ун-т, Ін-т регіон. досліджень НАН України. — Луцьк: Надстир'я, 2000-. Т.1 / Відп. ред. М. І. Долішній. — 2000. — 201 с.: табл.

47. Покропивний С. Ф. и др. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О.; Київ. нац. екон. ун-т; Ред. Соломарський І. О. — К., 2000. — 207с.: табл.

48. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества: пер. с англ. / К. Ридинг; под ред. И.А. Воитюк. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 384 с.

49. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник/ І.В. Смолін. - Тернопіль: Економічна думка, 2006. - 390 с.

50. Салій І. М. Урбанізація в Україні: соціальний та управлінський аспекти. — К. : Наукова думка, 2005. — 302с.

51. Скворцов Н. Н. Бизнес-план предприятия/Ред. Никитина Л. П. — К.: Вища шк., 1995. — 187 с.

52. Складання бізнес-планів малих підприємств: Навч.-метод. посібник / Київ. молодіж. центр пр. Київ. міск. держ. адміністрації; Упоряд.: Циганок В. Л. та ін.. — К., 2005. — 122 с.: табл.

53. Слабковський Ю. М. Підходи до розробки маркетингової стратегії по залученню інвестицій/ Укр. акад. зовніш. торгівлі. "Маркетинг. центр" при Ін-ті соц. — екон. пробл. "Республіка". — К., 2000. — 104с.: табл.
54. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: Автореф. дис. ...докт. екон. наук /Київський національний торговельно-економічний університет. -К., 2005. -33 с.
55. Составление бизнес-плана: Учеб. пособие для студентов вузов и слушателей образоват. учреждений повышения квалификации, обуч. по направлению "менеджмент"/ Э. С. Зигель, Л. А. Шульц, Б. Р. Форд, Д. С. Карни; Пер. с англ.: Павлов Н. — 2-е изд. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. — 223 с. — (Пособия Эрнст & Янг).
56. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: Учеб. пособие / Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов и др. — Спб., 2004. — 120с.
57. Стратегическое планирование: учебник / под ред. Э.А. Уткина. - М. : ЭКСМОС, 1999. - 438 с.
58. Теоретичні основи бізнес-плану/ Здерева Т. О., Іванова Н. Ю., Новак І. В. та ін.; Укр. трансп. ун-т; Під. заг. ред. Здеревої Т. О. — К., 2004. — 54, [1]с.
59. Ткаченко И. С. Рабочая тетрадь по основам бизнес-планирования: [Метод. пособие] / Терноп. акад. нар. хоз-ва. Ин-т содерж. и методов обучения. — Тернополь: Екон. думка, 2005. — 39 с.: ил., табл.
60. Уткин Э. А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности/ Ассоц. авт. и изд. "Тандем". — М.: ЭКСМОС, 2005. — 95 с.: табл.
61. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Бизнес-план: Как развернуть собственное дело. — М.: Акалис, 2004. — 175 с.: табл.
62. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №2(56). – С. 159 – 172.
63. Циферблат Л. Ф. Бизнес-план: работа над ошибками. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 139 с.: табл.

64. Черняк В. З. Оценка бизнеса: Бизнес-план. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 173, [2] с.: ил., табл.
65. Чижова В. І. Інноваційно-інвестиційні пріоритети в період приватизації/ Укр. інт соц. досліджень. — К., 2006. — 47с.: табл.
66. Шершньова З.С. Стратегічне управління: навчальний посібник / З.С. Шершньова, С.В. Оборська. - К: КНЕУ, 1999. -384 с.