

Кальницька М.А., Гангур О.Ю.

СУТЬ ПОНЯТЬ «СТРАТЕГІЯ» І «ТАКТИКА» В ЕКОНОМІЦІ

Стаття присвячена висвітленню одних із найбільш значущих категорій в розвитку економіки – бізнесу - «стратегія» і «тактика». Проаналізовано всі плюси і мінуси в застосуванні цих понять в бізнесі. Автори акцентують увагу на розкритті сутності таких термінів, як «стратегія», «стратегія управління», «місія», «тактика». А також визначено ким і коли вперше були застосовані ці поняття.

Ключові слова: економіка, управління, бізнес, стратегія, тактика, місія.

Постановка проблеми. Процес вивчення цих термінів вимагає якомога глибокого їх аналізу, як на економічному, так і на історичному рівні. А також, непогано було б зрозуміти кожному підприємцю важливість використання цих категорій на практиці в кожному підприємстві, для того, щоб ведення бізнесу було якісним та прибутковим не тільки для підприємства, але і для економіки в країні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проаналізовані авторами останні дослідження та публікації, зокрема: Боднара О.В. (ситуаційна модель Дж. Томпсона) - основна ідея якої полягає в тому, що єдиної логіки формування стратегії за будь-яких умов не існує; Фоломкіної І.С. яка пропонує розмежувати стратегію і тактику підприємства за певними ознаками; Наврузова Ю. котрий стверджує що, підприємство зможе досягти своїх цілей тільки в умовах зміни зовнішнього середовища. Саме вони започаткували розв'язання даної проблеми, але науково-технічний прогрес, міжнародний ринок та інше «змушують» підприємства до створення нових концепцій, які були б достатньо потужними і гнучкими відповідно до умов зовнішнього середовища. Отже дана тема потребує більш детального вивчення.

Формулювання цілей статті. Йдеться, зокрема, про важливість розуміння і застосування на кожному підприємстві стратегії і тактики та їх особливу роль у період переходу до ринкової економіки.

Сьогодні в Україні, на жаль, не кожне підприємство вміє грамотно обирати необхідну форму корпоративної реструктуризації та альтернативну стратегію (згідно з ситуаційною

моделлю формування стратегії Джона Томпсона).

Опис основного матеріалу дослідження. Для того, щоб підприємство правильно і ефективно «йшло» до своєї мети воно потребує загального планування (на перспективу) і конкретного планування (найближчих поетапних дій), тобто стратегії і тактики. Термін «стратегія» (гр.« strategos», від «stratos» - військо + «ago» - веду) нині став загальнонауковим, виник у військовій сфері та означає мистецтво чи наука бути полководцем, або мистецтво розгортання військ у бою [16].

Поняття «стратегія» зустрічається і застосовувалося: в праці китайського філософа Сун-Цу «Мистецтво ведення війни» (500 р. До н.е.); під час правління Олександра Македонського (330 р. до н.е.), який за допомогою вмілих стратегій завоював практично весь відомий на той час для європейця світ; Чингісханом, який використовував такі елементи стратегії та стратегічного менеджменту: довготермінові цілі ведення військових дій та стратегії розвитку Монголії; Наполеоном Бонапартом - для окреслення процедури майбутнього проведення успішних військових дій.

На сьогоднішній день термін «стратегія» активно використовують військові під час планування та проведення військових дій. До сфери бізнесу поняття стратегії перейшло у 50 роки ХХ століття [10, с.336]. Найчастіше стратегію трактують як систему взаємоузгоджених заходів та дій для реалізації обраних цілей організації.

Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей.

Причини використання цього терміна у підприємницькій діяльності та активний розвиток стратегічного менеджменту був зумовлений: різким зростанням конкуренції на ринках; необхідністю прогнозування тенденцій зовнішнього середовища на довготерміновий період із певним рівнем ймовірності; появою

© Кальницька Марина Анатолівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, тел.: +380503178746, e-mail: kalnitskaya2009@yandex.ru

Гангур Оксана Юрївна, здобувач кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, тел.: +380957718991, e-mail: kcusa100@mail.ru

великих транснаціональних компаній; розвитком взаємовідносин із зовнішніми; появою нових ринків з високим рівнем турбулентності; скороченням тривалості життєвого циклу підприємств, продуктів та послуг; швидким накопиченням капіталу та зростанням жителів планети; розвитком телекомунікацій та транспортного зв'язку; інтенсивним зростанням світових фондових ринків.

Першим, хто сформував основні ідеї сучасного стратегічного менеджменту, а також запропонував визначення поняття «стратегія» був А.Чендлер. Згідно з його працями стратегія передбачає визначення: довготермінових цілей та завдань підприємства; основного напрямку діяльності; розподілу ресурсів між підрозділами та проектами, для реалізації обраної стратегії [9, с. 688].

І. Ансоф виокремив у власних працях такі особливості формування та реалізування будь-якої стратегії [7, с. 416]:

- процес вироблення стратегії не повинен завершуватись якими-небудь негайними діями.;
- розроблена стратегія повинна використовуватись як основа для формування конкретних стратегічних проектів шляхом інноваційного пошуку.;
- необхідність в цій стратегії зникає за умови, якщо заходи, що реалізуються, реальні події та тенденції середовища забезпечать організації очікуваний рівень розвитку;
- у процесі розроблення стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при формуванні конкретних заходів;
- за умови появи точнішої інформації може виникнути необхідність визначити рівень обґрунтованості первинної стратегії підприємства.

Однак, відсутність системності та комплексності у визначеності цього поняття розмиває його основну суть та значення у системі менеджменту підприємства.

Відомий західний науковець Г. Мінцберг пропонує виокремлювати стратегії в таких аспектах: комплексний план або план спільних дій працівників підприємства; довготермінова позиція підприємства; стратегія є ефективним заходом або інноваційним маневром; стратегія як бачення майбутнього; стратегія як еталон [10, с.336].

Науковці зазначають таке: «Якщо цілі діяльності підприємства визначають те, чого прагне досягнути підприємство, то стратегія дає відповідь на питання, яким чином, з допомогою яких дій підприємство зуміє досягти свої цілі в умовах зміни зовнішнього середовища» [3, с.300].

Зокрема в теорії ігор стратегія трактується як «складний план, план, що визначає вибір в будь-якій імовірнісній ситуації» [14].

Для того, щоб визначити ефективну стратегію, найчастіше за зразок обирають успішну організацію, аналізують її сильні сторони та намагаються скористатись її досвідом [11, с. 496]. Наприклад, такий підхід використовувала фірма «Камацу», вивчаючи діяльність фірми «Катерпіллер», яка займала 60-70 % світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших зразків техніки. Сьогодні «Камацу» є головним конкурентом свого шаблону (підприємства «Катерпіллер»).

Існують такі концептуальні основи формування та реалізування стратегії - філософська та організаційно-економічна [13, с. 496]. Філософська концепція передбачає, що стратегія є важливим елементом діяльності підприємства.

Відповідно до поширеної концепції стратегія є основою побудови системи менеджменту організації, що обрала таку концепцію для побудови власної системи менеджменту [8, с. 288]. При цьому стратегія є тісно пов'язаною з філософією та культурою підприємства і ґрунтовно відображає соціальні аспекти розвитку підприємства.

Формування конкурентоспроможних заходів, методів, способів та дій на стратегічному рівні підприємств передбачає організаційно-управлінський аспект стратегії.

За ієрархією стратегії підприємства прийнято поділяти на: *корпоративні* - це стратегії, що описують загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності; *ділові* - це стратегії вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегії другого рівня для диверсифікованих корпорацій, які визначають розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі (формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом); *функціональні* - належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо) [17]; *виробничі (операційні)* - це функціональні стратегії створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів (існують у вигляді довгострокової програми або плану) [13, с. 496].

Отже, можна зробити такий висновок, що стратегія потрібна для того, щоб усю діяльність

підпорядкувати концепції, уникнути відхилень і успішно досягти мети, але стратегія ще не є детальною і конкретною. Це входить до сфери дії наступного етапу (закону) - тактичного.

Тактика в перекладі з грецького означає «мистецтво побудови військ» [16]. В тактику входить вивчення, підготовка і здійснення всіх можливих видів бойових дій.

Згідно з визначеннями науковців тактика це сукупність короткотермінових завдань, сформованих на основі стратегії та врахування тенденцій зовнішнього середовища з можливістю її змінити за умови мінливості середовища [10, с.336].

В економічній енциклопедії зазначено, що тактика проявляється через поведінку суб'єкта у нетривалий період часу [2, с. 864].

У інших визначеннях зазначають, що тактика це короткотермінові дії та прийняті рішення, які здійснюються на нижчих рівнях управління підприємства [13, с.496].

Також тактикою називають короткотерміновий план (короткотермінові стратегії), що узгоджуються з обраними елементами стратегічного плану підприємства [4, с.366]. Автор також додає, що тактика виробляється виключно керівниками середнього рівня управління на більш короткий плановий період у діяльності організації, аніж стратегія. Тактика повинна бути дієвим інструментом управління для керівників усіх без виключення рівнів управління підприємством.

Тактика повинна бути сформована після розробленої стратегії та узгоджена із стратегією. Якщо тактика не приносить стратегічних результатів, то така тактика помилкова.

Як дії неможливі без тактики, так і тактика неможлива без стратегії. Концептуально взаємозв'язок між стратегією та тактикою можна представити у підпорядкованості тактики до обраної стратегії та сформованої для забезпечення досягнення встановлених цілей в межах стратегічних дій.

Як влучно стверджує відомий фахівець у сфері стратегічного управління Р. Румельт: «сукупність дій для однієї людини є стратегією, для іншої - тактикою» [9, с.688]. В практичній діяльності поняття тактика та стратегія може змінитися на протилежні, що визначатиметься внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства [5, с.486-493]. Сукупність заходів, які трактувалися в певний час тактикою, з плином часу можуть виявитися ефективною стратегією підприємства.

Існують такі відмінності між стратегією та тактикою підприємства:

- стратегія формується для досягнення основного результату діяльності будь-якої

системи, а тактика деталізує та акцентує увагу на окремих елементах;

- стратегія підприємства узагальнює велику кількість дій, спрямованих для реалізації цілей підприємства, а тактика сфокусована на окремих діях;

- стратегія підприємства носить концептуальний характер, а тактичні заходи з її реалізації - організаційний;

- стратегія відображає, як досягати цілі підприємства, а тактика - як використовувати потенціал та резерви підприємства.

У науковій праці Фоломкіної І.С. пропонується розмежовувати стратегію та тактику підприємства за такими ознаками: короткостроковий характер тактики, реактивність тактики; відносність, конкретність, практична спрямованість тактики, адаптивність методів та прийомів, що використовуються для формування та реалізування тактики [6, с.83-87].

Аналіз практичної діяльності підприємств та праці вітчизняних та зарубіжних науковців дають змогу додати ще такі особливості тактики: структурна простота; короткотерміновість дій та наслідків; функціональність; системність; мобільність та гнучкість; низькобюджетність.

При дослідженні даної теми неможливо залишити без уваги питання стратегії і тактики управління. *Стратегію управління* розглядають як напрями розвитку підприємств відповідно з поставленою метою, а *тактику* - як шляхи і етапи руху в межах цього напрямку.

Під час впровадження нової стратегії необхідно зконцентрувати увагу на тому, щоб правильно визначити, які зміни будуть сприйняті, які сили чинитимуть опір, який стиль поведінки слід обрати.

Не варто залишати без уваги той факт, що на стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження існуючі структури та система управління, управлінська культура, навички і ресурси.

Ситуаційна модель Джона Томпсона - це модель, що фіксує взаємозв'язок невизначеності ситуації і логіки розробки стратегії. Вона включає два аспекти:

- усвідомлення сформованості цілей та пріоритетів підприємства;

- наявність способу реалізації цілей.

Томпсон пропонує розглядати формування стратегії підприємства залежно від ступеня невизначеності умов його життєдіяльності й виділяє чотири теоретично можливі стратегії, кожна з яких адекватна своєму рівню невизначеності: розрахункова стратегія; стратегія роздумів; стратегія компромісів; стратегія натхнення.

Аналізуючи структуру стратегії, як поняття сучасного менеджменту, Дж. Томпсон виділяє:

корпоративну, конкурентну та функціональну стратегії.

Основна ідея Томпсона полягає в тому, що кожному рівню невизначеності ситуації, як умові прийняття рішення, відповідає специфічна логіка формування стратегії. Єдиної логіки формування стратегії за будь-яких умов не існує [1, с.388].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів: стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка і контроль результатів.

Місія підприємства - це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень [12].

На думку автора, якщо мета бізнесу відповідає об'єктивній необхідності, висловлює назрілі потреби, то люди свідомо створюють майбутнє. Якщо людина не ставить перед собою мету, то вона ніколи її не досягне.

Створення власної справи - завжди величезний ризик і подолання труднощів, які обов'язково виникають при народженні нового. Створюючи нову власну справу, бізнесмен повинен розуміти, що він буде не тільки користуватися благами, які обіцяють ці починання, а й нести всю повноту відповідальності за їх розвиток. Важливо визначити стратегію своєї справи, бачити перспективу її розвитку [18].

Отже, стратегії розвитку бізнесу: базисні чи еталонні. Вони відбивають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукт; ринок; галузь; положення фірми всередині галузі; технологія. Кожний з цих п'яти елементів може перебувати в одному із двох станів: існуючий стан чи новий.

Першу групу еталонних стратегій складають стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

До другої групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур; стратегія зворотної вертикальної; стратегія вертикальної інтеграції [15].

Автори звертають Вашу увагу на те, що в ході розробки ефективної стратегії компанія повинна приймати до уваги як своїх конкурентів, так і своїх існуючих і потенціальних споживачів. Вона повинна постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти конкурентні стратегії, які забезпечують їй ефективне позиціонування

по відношенню до конкурентів і надають максимально можливу конкурентну перевагу.

У разі успішного досягнення поставлених цілей головним чинником цього успіху зазвичай проголошується вірно обрана стратегія, а її автори та ревні прибічники увічноються в історії як творці цього успіху. Поразки та невдачі, навпаки, списуються на нерозважливість виконавців, які своєю недолугістю призвели до краху «блискучого» стратегічного задуму

На етапі структурного зламу, який проходить українське суспільство на межі тисячоліть, стратегічне бачення перспектив та втілення ефективних стратегій суспільних зрушень є життєво необхідними.

Щодо *тактичного плану*, то це детальна схема із розрахунком вартості конкретних заходів, необхідних для досягнення цілей, визначених на перший рік у стратегічному плані [18].

Важливо підкреслити, що стратегія і тактика повинні забезпечувати активність діяльності фірми і стимулювати кожного її працівника.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Під час проведення наукового дослідження було виявлено, що стратегія і тактика - це один із необхідних атрибутів ефективного бізнесу. Як показує практична діяльність жодна організація в умовах конкуренції не може успішно функціонувати без чіткого формування стратегії. Важливим продовженням стратегії є тактика підприємств, яка повинна бути узгодженою із стратегією та доповнювати її. Крім того, поняття стратегії використовують у сучасних підприємствах у різних контекстах та аспектах його розвитку, виникають нові типи стратегій як відповідь на нові тенденції зовнішнього середовища, зміни всередині організації тощо.

Отже, власникові підприємства та його менеджерам при обґрунтуванні вибору стратегії і тактики слід добре орієнтуватись у його зовнішньому середовищі, передусім у ринках продукції та послуг, які продає чи може продавати підприємство і які воно купує. Для цього потрібно проводити аналіз ринкового середовища. При цьому чим ширший і глибший такий аналіз, тим ефективнішими будуть його результати.

Очевидним є те, що будь-яка стратегія є складним та комплексним елементом на підприємстві і скопіювати її практично неможливо. Кожна організація має певні унікальні особливості, які необхідно враховувати у сформованій стратегії, що дає можливість досягти високого рівня конкурентоспроможності на ринку, а копіювання шаблонної стратегії може вихолостити диференційованість підприємства.

Щодо України, то економічна лібералізація, в поєднанні з економічним зростанням сприяли поступовому перетворенню державно-монополізованої економіки в конкурентний ринок, зміну товарного дефіциту дефіцитом грошових коштів, трансформацію проблем постачання підприємств в проблеми збуту робіт і послуг. Сьогодні, в цих умовах, для більшості підприємств все більш очевидною стає необхідність застосування різних методів стратегічного управління.

На підставі визначених цілей і завдань формулюються стратегічні рішення, які відображають точку зору керівництва, враховують обсяги наявних ресурсів і впливу зовнішнього середовища.

Розробка ефективної стратегії і тактики управління дає змогу підприємству

ідентифікувати перспективи, проаналізувати сильні та слабкі сторони, виявити перспективи та загрози на ринку та прогнозувати власний майбутній стан.

Відтак, до перспектив подальших досліджень можна віднести: побудову концепції, яка була б достатньо потужною та потенційно гнучкою для того, щоб організація досягла поставлених цілей наперекір усім непередбачуваним втручанням зовнішніх сил; удосконалення системи управління на підприємстві.

Підводячи підсумки виконаної роботи можна зробити наступні висновки - стратегія і тактика є невідемними елементами ефективної роботи будь-якого підприємства, що призводить до підвищення рівня стабільної економічної ситуації в країні.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар О.В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. / О.В. Боднар. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 388 с.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/ Редкол: підручник / відп. ред. С.В. Мочерний та ін. - К.: Видавничий центр «Академія», 2000. - 864 с.
3. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери : підручник / відп. ред. Ю. Наврузов, Н.Черепухіна. - К.: Видавництво О. Капусти, 2002. - 300 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління / А.П. Міщенко. - К.: «Центр навчальної літератури», 2004. - 366 с.
5. Фоломкіна І.С. Аналіз стратегічної маркетингової позиції торговельних підприємств / І.С. Фоломкіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Зб. наук. праць. - Харків : ХДУХТ, 2006. - Вип. 2(4). - с. 486 - 493.
6. Фоломкіна І.С. Комплексна система маркетингового управління реалізацією стратегічного набору підприємств / І.С. Фоломкіна // Наукові записи: Зб. наук. праць. - Тернопіль: Економічна думка, 2006. - Вип. 16. - с. 83 - 87.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: «Питер», 1999. - 416 с.
8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании)/ Х. Виссема. - М.: ИНФРА - М, 1996. - 288 с.
9. Минцберг Г. Стратегический процес / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с. англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. -СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
10. Минцберг Г. Школы стратегий // Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - Спб.: Изд-во «Питер», 2000. - 336 с.
11. Стратегический менеджмент: учебник / под. ред. А.Н. Петрова. - Санкт-Петербург: - СПб «Питер», 2005. - 496 с.
12. Хентце Й. Основные цели стратегического менеджмента / Й. Хентце // Проблемы теории и практикум управления - 1989 - №12.
13. Шершньова З.Е. Стратегический менеджмент / З.Е. Шершньова; под. ред. А.Н. Петрова. Санкт-Петербург: СПб «Питер», 2005. - 496 с.
14. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика «Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: ualib.com.ua/br-1463.html/.
15. Менеджмент у сфері послуг «Основні види стратегій» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://pidruchniki.com/13121009/menedzhment/osnovni_vidi_strategiy/.
16. Риторика «Стратегія і тактика» [Електронний ресурс]. -Режим доступу: http://pidruchniki.com/15660212/ritorika/strategia_taktia/.
17. Стратегічне управління «Система стратегій підприємства. Корпоративні стратегії підприємства» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://pidruchniki.ws./13081022328102254054/menedzhment/sistema_strategiy_pidpriyemstva/.
18. Студенту на заметку «Роль маркетинга в економіке. Понятіе стратегії і тактики маркетинга» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://student.zoomru.ru/market/rol-marketinga-v-jekonomike-ponyatie/45985.356552.s2.html/>.

REFERENCES

1. Bodnar, O.V. (2012). Situacijnij menedzhment [Situation Management]. Kyiv: Centr uchbovoi literaturi [in Ukrainian].

2. Mochernij, S.V. (2000). Ekonomichna enciklopedija: U tr'oh tomah. Redkol [Economic Encyclopedia: In three volumes]. T(1), Kyiv: Vidavnicij centr «Akademija» [in Ukrainian].
3. Navruzov, Ju., Cherepuhina, N. (2002). Mistectvo upravlinnja personalom. Talanti i lideri [The art of personnel management. Talents and Leaders]. Kyiv: Vidavnictvo O. Kapusti [in Ukrainian].
4. Mishhenko, A.P. (2004). Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyiv: Centr uchbovoi literaturi [in Ukrainian].
5. Folomkina, I.S. (2006). Analiz strategichnoi marketingovoï pozicii torgovel'nih pidpriemstv [Analysis of strategic marketing position of commercial enterprises]. Ekonomichna strategija i perspektivi rozvitku sferi torgivli ta poslug - Economic strategy and prospects of trade and services, Harkiv: HDUHT, 2(4), 486-493[in Ukrainian].
6. Folomkina, I.S. (2006). Kompleksna sistema marketingovogo upravlinnja realizaciju strategichnogo naboru pidpriemstv [Integrated marketing management system implementing strategic recruitment companies]. Naukovi zapisi: Zb. nauk. prac' - Proceedings, Ternopil': Ekonomichna dumka, 16, 83 - 87 [in Ukrainian].
7. Ansoff, I. (1999). Novaja korporativnaja strategija [The new corporate strategy]. Saint Petersburg : SPb «Piter» [in Russian].
8. Vissema, H. (1996). Menedzhment v podrazdelenijah firmy (predprinimatel'stvo i koordinacija v decentralizovanoj kompanii [Management of company divisions (business and coordination in the decentralized company)]. Moskva: INFRA - M [in Russian].
9. Mincberg, G., & Kuinn, Dzh.B. (2001). Strategicheskij process [The strategic process]. (Ju.N. Kapturevskogo, Trans). Saint Petersburg : SPb «Piter» [in Russian].
10. Mincberg, G., Al'strjend, B., Ljempel, Dzh. (2000). Shkoly strategij [Teaching strategies]. Saint Petersburg: Spb «Piter» [in Russian].
11. Petrov, A.N. (Eds). (2005). Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. Saint Petersburg: SPb «Piter» [in Russian].
12. Hentce, J. (1989). Osnovnye celi strategicheskogo menedzhmenta. Problemy teorii i praktikum upravlenija [Main objectives stratehycheskoho management. Problems of theory and practice of management]. №12.
13. Shersh'n'ova, Z.C. (2005). Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. A.N. Petrova (Ed.). Saint Petersburg : SPb «Piter» [in Russian].
14. Ekonomichna strategija derzhavi: teorija, metodologija, praktika «Ekonomichna strategija jak kategorija suchasnoi ekonomichnoi nauki» [The economic strategy of the state: the theory, methodology, practice "Economic strategy as a category of modern economic science."]. (n.d.). lib.com.ua/br-1463.html . Retrieved from <http://ualib.com.ua/br-1463.html/> [in Ukrainian].
15. Menedzhment u sferi poslug «Osnovni vidi strategij» [Management in the services «main types of strategies»]. (n.d.). [pidruchniki.com/13121009/menedzhment/osnovni_vidi_strategiy.](http://pidruchniki.com/13121009/menedzhment/osnovni_vidi_strategiy/) Retrieved from http://pidruchniki.com/13121009/menedzhment/osnovni_vidi_strategiy/ [in Ukrainian].
16. Ritorika «Strategija i taktika» [Rhetoric «Strategy and Tactics»]. (n.d.). [pidruchniki.com/15660212/ritorika/strategija_taktia.](http://pidruchniki.com/15660212/ritorika/strategija_taktia) Retrieved from http://pidruchniki.com/15660212/ritorika/strategija_taktia/ [in Ukrainian].
17. Strategic management «System of enterprise strategies. Corporate business strategy» [Strategic management «System of enterprise strategies. Corporate business strategy»]. (n.d.). [pidruchniki.ws/13081022328102254054/menedzhment/sistema_strategiy_pidpriemstva.](http://pidruchniki.ws/13081022328102254054/menedzhment/sistema_strategiy_pidpriemstva) Retrieved from http://pidruchniki.ws/13081022328102254054/menedzhment/sistema_strategiy_pidpriemstva/ [in Ukrainian].
18. Studentu na zametku «Rol' marketinga v jekonomike. Ponjatie strategii i taktiki marketinga» [Student Notes on «The role of marketing in the economy. The concept of marketing strategy and tactics»] (n.d.). [student.zoomru.ru/market/rol-marketinga-v-jekonomikeponyatie/45985.356552.s2.html.](http://student.zoomru.ru/market/rol-marketinga-v-jekonomikeponyatie/45985.356552.s2.html) Retrieved from <http://student.zoomru.ru/market/rol-marketinga-v-jekonomikeponyatie/45985.356552.s2.html/> [in Ukrainian].

Одержано 15.03.2016 р.