

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра менеджменту**

*Допущено до захисту*  
Завідувач кафедри д.е.н. Кузнецова І.О.  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
«        »                                  2018 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня «магістр»  
зі спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему:  
**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМТВА НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ»**

Виконавець:  
Студентка 6 курсу ФЕУП  
Махрова Вікторія Денисівна \_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Місько Ганна Анатоліївна \_\_\_\_\_ (підпис)

Одеса 2018

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b>	<b>5</b>
1.1 Сутність та види стратегії розвитку підприємства	5
1.2. Корпоративна соціальна відповідальність, як фактор впливу на стратегію розвитку підприємства	11
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання стратегії розвитку підприємства	15
<b>Висновки до першого розділу</b>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Одескабель»	23
2.2. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Одескабель»	29
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Одескабель»	34
<b>Висновки до другого розділу</b>	<b>47</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ» НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b>	<b>49</b>
3.1. Вибір стратегії ПАТ «Одескабель»	49
3.2. Обґрунтування заходу зі стратегії розвитку ПАТ «Одескабель» на засадах корпоративної соціальної відповідальності	52
3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу ПАТ «Одескабель»	60
<b>Висновки до третього розділу</b>	<b>72</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>77</b>

## ВСТУП

В сучасних умовах господарювання перед підприємством постає проблема вибору пріоритетних напрямків розвитку. Особливо важливого значення, у цьому зв'язку, набуває формування стратегії розвитку для підприємства, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, загостренням конкурентної боротьби. Саме тому актуальність теми не визиває сумніву.

Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що питанням теорії та практики формування стратегії підприємства присвячено праці провідних учених: М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О. Василенка, Х. Віссеми, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Г. Мінцберга, Н.К. Мойсеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікленда та інші. Дослідженню сутності стратегії розвитку підприємства присвятили свої праці В. Рудьков та С. Гуткевич, В. Дорофєєв, Ю. Левицький, М. Головінов, Є. Павлов та інші.

*Метою* роботи є формування стратегії розвитку ПАТ «Одескабель» на засадах корпоративної соціальної відповідальності .

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Систематизувати поняття «стратегія розвитку підприємства».
2. Дослідити методичні підходи щодо оцінювання стратегії розвитку підприємства.
3. Проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Одескабель».
4. Обґрунтувати захід зі стратегії розвитку ПАТ «Одескабель» на засадах корпоративної соціальної відповідальності.
5. Оцінити ефективність запропонованого заходу ПАТ «Одескабель».

*Предметом* дослідження є теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

*Об'єктом* дослідження є ПАТ «Одескабель».

*Наукова новизна роботи* полягає у обґрунтуванні корпоративної соціальної відповідальності, як фактору, що визначає стратегію розвитку підприємства.

Під час написання дипломної роботи використовувалися монографії, наукові статті, а також бухгалтерська звітність ПАТ «Одескабель».

При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

## ВИСНОВКИ

У роботі надано визначення стратегія розвитку як процесу, який передбачає розроблення заходів щодо зміни якісних параметрів підприємства і підвищення його конкурентоспроможності та потенціалу.

У другому розділі роботи було досліджено ПАТ «Одескабель». Встановлено, що підприємство є одним з лідерів в галузі кабельно-провідникової продукції (КПП), а саме: телефонних кабелів зв'язку, волоконно-оптичних кабелів та LAN - кабелів.

За результатами оцінки сайту ПАТ «Одескабель» за індексом прозорості й підзвітності встановлено, що він на 45% наповнений інформацією з КСВ. Отже, у підприємства є резерви щодо інтеграції питань з КСВ в стратегію розвитку через прозору, підзвітну поведінку та впровадження заходів з енергоефективності.

Грунтуючись на специфіці діяльності ПАТ «Одескабель» зроблено припущення, що до 2030 р. підприємство реалізує ціль сталого розвитку №13 (ЦСР 13), а саме: вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками.

Встановлено, що основними конкурентами ПАТ «Одескабель» є ПАТ «Південкабель» (м. Харків), ТОВ «Катех-Електро» (м. Київ). За результатами оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» встановлено, що підприємство має конкурентоспроможні показники, а саме: ціна, якість, технології. Разом із тим є резерви для підвищення конкурентоспроможності, а саме: зміцнення фінансового стану та поліпшення корпоративної соціальної відповідальності та покращення енергоефективності за рахунок впровадження АСКОЕ.

За результатами SWOT аналізу підприємству необхідно розвивати збутову мережу на території України, країн ближнього та дальнього зарубіжжя, приймати участь у тендерах, збільшити випуск сучасних конструкцій кабельно-провідникової продукції та впровадити АСКОЕ.

За результатами побудови моделі Shell/DPM встановлено, що актуальною для ПАТ «Одескабель» є формування стратегії розвитку, а саме стратегії зростання, що передбачає використання інноваційних технологій та обладнання.

За результатами аналізу обсягів виробництва продукції та витрати електроенергії встановлено, що витрати на електроенергію з кожним роком зростають. Так, у 2017 р. порівняно до 2016 р. витрати на електроенергію зросли на 27%, а обсяги виробництва продукції збільшились на 26,81%. Отже, підприємству слід шукати резерви з оптимізації витрат на електроенергію.

Запропоновано для оптимізації витрат впровадити автоматизовану систему контролю та обліку енергоресурсів (АСКОЕ), що є енергозберігаючим заходом у стратегії розвитку підприємства та забезпечить досягнення ним ЦСР №13.

За результатами розрахунків економії від впровадження АСКОЕ на ПАТ «Одескабель» встановлено, що вона складе 1969,24 тис.грн. або 5% від існуючого рівня.

Встановлено, що інвестиційні витрати на впровадження АСКОЕ складуть 2596,43 тис.грн. За результатами розрахунків показників щодо економічної ефективності від впровадження АСКОЕ встановлено, що NPV складе 1732,60 тис.грн., індекс доходності - 1,67, термін окупності інвестицій - 1,5. Все це свідчить про економічну доцільність проекту.

За результатами побудови лінії тренду встановлено, що прогноз чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2018 р. складе 1599919,75 тис.грн.

За результатами розрахунку порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості встановлено, що у 2017 р. запас фінансової стійкості склав 18,25 %. Разом із тим, слід відзначити збільшення запасу фасової стійкості до 18,97%. Зниження змінних витрат за рахунок впровадження АСКОЕ на 430,9 тис.грн. призведе до збільшення маржинального доходу на 14690,6 тис.грн або 4,49%.

Разом із тим покращиться зона фінансової стійкості на 14259,7 тис.грн. порівняно з 2017 р.

Встановлено, що впровадження АСКОЕ дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, а саме: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшиться на 14259,7 ти.грн або на 0,9%, операційні витрати скоротяться на 430,9тис.грн або на 0,03%, коефіцієнт окупності витрат на корпоративну соціальну відповідальність збільшиться на 0,59 та з кожної гривні вкладеної на соціальну відповідальність підприємство отримає 3,78грн. доходу.

За результатами оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Одескабедь» порівняно з конкурентами після впровадження АСКОЕ встановлено, що поліпшиться енергоефективність та підвищиться конкурентоспроможність підприємства на 0,42. Отже, запропоновані заходи зі стратегії розвитку підприємства є економічно доцільними.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Звенко.- М.: Экономика, 1989.- 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер с англ.– СПб. : «Питер», 1999 – 432 с.
3. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Изд-во "Эксмо", 2008. – 816 с.
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. // Глобальні та національні проблеми економіки.- 2015. - №5. – С. 306 – 310.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. –2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
6. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление : учеб. [для вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций»] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. [2-е изд.]. М. : ОМЕГА-Л, 2006. 464 с.
7. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов //Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. –2011. Вип. 21.19. – С. 224-228
8. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко –К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Изд-во "Питер", 1999. – 560 с.
10. Досвід зарубіжних країн (ОЕСП, ЄС, Росія) та України з впровадженням автоматизованих систем комерційного обліку електроенергії на об'єктах електроенергетики та у споживачів електроенергії. Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення НТЦЕ НЕК «Укренерго». – 2011. 39 с.



11. Жихарева В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / Жихарева В.В., Савельєва Т.М. // Економіка і суспільство. – 2017. - № 9. – С. 423 – 427.
12. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.
13. Зверяков М. І. У пошуках виходу з кризи [Текст] / М. І. Зверяков // Економіка України. — 2013. — № 8(621). — С. 4–21.
14. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. – К. : Вид-во "Каравела", 2008. – 480 с.
15. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — с.106-115
16. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. - К.: Знання, 2006.- 366 с.
17. Керівництво з соціальної відповідальності ISO 26000: 2010. /

[Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд.-М.;СПб.;К.:Издат.дом «Вильямс», 1998.-1056 с.

19. Койн К., Субрманиам С. Дисциплина стратегии / К. Койн, С. Субрманиам // Вестник McKinsey: теория и практика управления; под ред. Г. Газина, В. Клинцева. – Москва: МакКинзи и Компания, Инк. ФСЮ, 2002. – №1. – С. 32–45.

20. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник/ Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саенсус М.А. і Місько Г.А. Зінченко А.Г., (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.).– К.: ТОВ “Фарбований Лист”, 2011 – 480 с.

21. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.

22. Кублікова Т. Б. Тенденції розвитку інститутів колективного інвестування / Т. Б. Кублікова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2006. – Вип. 24. – С. 281-287.

23. Кукушкін О.М. Сутність поняття "стратегія розвитку підприємства". // Науковий вісник Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі. - 2005. - вип. 15.2. – С. 221 – 226.

24. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.

25. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. - Европ. перспектива, пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996. - 589 с.

26. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А.Левицький // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 60-63.

27. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Л.Г. Мельник. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с.

28. Місько Г. А. Оцінювання економічної стратегії підприємств харчової промисловості: Дисертація на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Місько Ганна Анатоліївна; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2012. – 254 с.

29. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.odeskabel>

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

31. Орлов П. А., Іванова О. Ю. Проблеми оцінки та розвитку конкурентних переваг підприємств // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 157 - 176.

32. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. - 194 с.

33. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е, Портер ; [пер. с англ.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.

34. Портер М. Е: Конкуренция / М. Е. Портер ; [пер. с англ.]. - М. Издательский дом "Вильямс", 2005. - 608 с.

35. Проект USAID «Муніципальна енергетична реформа в Україні» (МЕР). Впровадження системи енергетичного менеджменту об'єктів бюджетної сфери м. Київ. – 2015. 56 с.

36. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком

підприємства : навч. посібн. /В.С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.

37. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник [Текст] / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова. – Львів : Магнолія 2006, 2015. – 312 с.

38. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. / Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 493 с.

39. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Видання 2-ге, доповнене.- Львів: „Новий світ-2000”, „Алтаір-2002”, 2003.- 272 с.

40. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

41. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. — 536 с.

42. Склярєнко ВК., Прудников В.М. Економіка підприємства: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 528 с. 43. Склярук И. Генезис подходов к определению прибыли до налогообложения в Украине. // Бухгалтерский учет и аудит, №4 – 2011. – с. 26 – 30.

43. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011 – 475 с.

44. Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: розуміння та впровадження. – К: 2005.- 48 с.

45. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Г.О. Селезньова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 240 с.

46. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації.- К.: КНТЕУ, - 346 с.

47. Самуляк В.Ю., Фещур Р.В. Оцінювання рівня розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/90.pdf>

48. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.
49. Стратегія сталого розвитку «Україна - 2020». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.nbuviar.gov.ua](http://www.nbuviar.gov.ua).
50. Серединська В. М. Економічний аналіз: навч. посібник [Текст] / В. М. Серединська, О. М.Загородна, Р. В.Федорович. –Тернопіль : Астон, 2010. – 624с.
51. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [Текст] / Г. В. Савицкая. [изд. 5-е, перераб. и доп.]– М. : ИНФРА-М, 2009. – 536 с.
52. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догдайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография.- Х.:ИД „ИНЖЭК”, 2005,- 144 с.
53. Тищенко А. Н. Комплексний підхід к оцінці конкурентоспособности и позиционирования підприємств / А. Н. Тищенко, И. Л. Райнин // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. - Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. - С. 135-156.
54. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием підприємства / А. Н. Тищенко, О. С. Головка. - Х. : ЗДЗНА, 2003. - 198 с.
55. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М. : Банки и биржи, 1998. - 576 с
56. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М. : Приор, 2002. – С. 288.
57. Тюха І.В. // Економіка харчової промисловості. - № 3(19) . – 2013. – С. 33 – 37.
58. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность. - М.: Экономика, 2005. - 504 с.
59. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью / Р. А.

Фатхутдинов // Стандарты и качество. - 2000. - № 10. - С. 10-13.

60. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О.

61. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>

62. Философова Т. Г., Биков В. А. Конкуренция и конкурентоспособность: У Под ред Т. Г. Философовой — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 271с.

63. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ.-М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.-288 с.

64. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - №3(27). – 2014. – С. 109 – 111.

65. Центр розвитку КСВ «Бізнес та «зелена» модернізація економіки: можливості і бар'єри» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr.org>

66. Центр розвитку КСВ «Рівень впровадження цілей сталого розвитку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr.org>

67. Центр розвитку КСВ «Цілі сталого розвитку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr.org>

68. 31 Центр розвитку КСВ «Методичні вказівки до оцінювання сайту компанії за індексом підзвітності і прозорості» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr.org>

69. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-е вид., перероб. і доп.- К.:КНЕУ, 2004.- 699 с. ы

70. Шинкаренко В.Г. Формування конкурентної стратегії автотранспортного підприємства // Конкуренентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 207 – 227.

71. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с
72. Щегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособ. / А.В. Щегда– К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
73. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика.- 2-е изд. - М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Гном-Пресс, 1998.- 384 с.
74. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / [под ред. А.П. Градова] – 3-е изд., испр. – СПб: Спец-Лиц, 2000. – 588с.