

С. П. Дунда,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО НА НЬОГО ВПЛИВАЮТЬ

S. P. Dunda,

Ph.D., Associate Professor, Department of Management and Administration,  
National University of Food Technologies, Kyiv

### DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE AND ASSESSMENT OF FACTORS WHICH INFLUENCE IT

*У статті розглянуто теоретичні основи розвитку підприємства. Визначено характеристики, елементи, закони та джерела розвитку підприємства. Проаналізовано, що напрям та інтенсивність розвитку підприємства визначаються місією підприємства, яка є відображенням філософії і сенсу його існування. Доведено тісний зв'язок між розвитком підприємства та стратегією: стратегія визначає напрям розвитку. Визначено основні суб'єктивні та об'єктивні фактори, що впливають на розвиток підприємства. Об'єктивні фактори не залежать від внутрішнього стану підприємства: економічні, правові, політичні, науково-технічний прогрес, соціально-демографічні. Факторами мікрорівня є споживання продукції, конкурентоспроможність, ресурсозабезпеченість, інновативність галузі. Запропоновано визначати силу впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства на основі методики складання матриць. Сформульовано основні шляхи розвитку підприємств: саморозвиток; реструктуризація; інноваційний розвиток.*

*In this article theoretical the basics of development of the enterprise are covered. Characteristics, elements, laws and sources of development of the enterprise are determined. It is analyzed that the direction and intensity of development of the enterprise are determined by its mission which is reflection of philosophy and a sense of its existence. Close connection between development of the enterprise and strategy is proved: strategy determines the direction of development. The major subjective and objective factors influencing development of the enterprise are determined. Objective factors don't depend on internal state of the enterprise: economic, legal, political, scientific and technical progress, social and demographic. Factors of micro-level are consumption of products, competitiveness, availability of resources, innovativeness of an industry. It is offered to determine force of influence of factors of the external environment on development of the enterprise on the basis of a technique of creation of matrixes. In article with the main ways of development of the enterprise are formulated: self-development; restructuring; innovative development.*

**Ключові слова:** розвиток, підприємство, стратегія, фактори, зовнішнє середовище, мікросередовище, макросередовище.

**Keywords:** *development, enterprise, strategy, factors, external environment, micro-environment, macro-environment.*

**Постановка проблеми.** Управління розвитком підприємств спрямовано на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від рівня їх розвитку залежить процес виробництва матеріальних благ, задоволення потреб та життєвий рівень населення, економічна та екологічна безпека країни. В умовах подолання кризових явищ в економіці України актуальність теми визначена об'єктивною потребою розробки теоретичних положень щодо ефективного управління розвитком підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Управління підприємствами є предметом наукових досліджень українських та зарубіжних учених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. Бутнік-Сіверського, В. Василенко, В. Верби, С. Гуткевич, О. Гребешкової, П. Друкера, М. Коденської, Ю. Погорелова, М. Портера, О. Раєвнєвої, П. Саблука, А. Стріклєнда, А. Томпсона, А. Тонких, Р. Фатхутдінова, З. Шершньової, Й. Шумпетера та ін. Одночасно потрібно зазначити, що недостатньо повно досліджені питання управління розвитком підприємств. Ці проблеми стимулюють постановку та вирішення питань підвищення ефективності управління розвитком підприємств.

**Мета статті** - обґрунтування теоретичних основ розвитку підприємства та визначення факторів впливу на нього.

**Виклад основного матеріалу.** Для ефективної роботи підприємства велике значення має рівень його розвитку. Розвиток як економічну категорію розглядали багато вчених. У загальному вигляді поняття „розвиток” можна визначити як зміну процесу або явища від простішого до складнішого. Деякі вчені [10, с. 296] пояснюють його як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. Інші [2, с. 62] розглядають розвиток як процес збільшення можливостей і бажання задовольнити власні потреби та потреби інших. Цікавим є підхід до розгляду сутності поняття розвитку [20, с. 182], який визначено як впорядкованість, узгодженість, взаємодію певною мірою диференційованих або автономних частин цілого, обумовлених його будовою, з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює й підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані. Розвиток підприємства визначається способом його функціонування, зорієнтованим на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем, з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання елементів природи та навколишнього середовища.

Розвиток і підвищення ефективності виробництва досягається працею людей та їх соціально-економічною активністю. З розвитком науково-технічного прогресу змінюється якісний та кількісний склад ресурсного потенціалу підприємства.

У науковій літературі [13, с. 96] виділено три основні підходи до розуміння сутності розвитку: 1) через вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються; 2) через формування трактувань даної дефініції; 3) як порівняльної характеристики об'єкта. За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. За другим підходом розвиток визначають як процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення цілей підприємства. Третій підхід розглядає розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переведенням його на нову траєкторію розвитку.

Як показав аналіз підходів до розуміння розвитку, основними характеристиками цієї категорії є наступні [4, с. 14; 15, с. 18]: можливість до саморуку в процесі руху та змін; зміна явищ під впливом внутрішніх протиріч; зовнішні фактори не викликають руху, а лише модифікують його; здійснюється переважно шляхом свідомих, цілеспрямованих перетворень об'єкта розвитку; безперервний у часі процес; рух відбувається по спіралі.

Виділяють елементи визначення розвитку підприємства [5, с. 78]: кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища, здатність протидіяти негативним впливам факторів зовнішнього середовища, поліпшення, довготривалість, зростання потенціалу підприємства, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності підприємства. Всі вони взаємопов'язані. Розвиток є процесом, тому якісні та кількісні зміни приводять до тривалого поліпшення економічного стану підприємства. Внаслідок розвитку зростає потенціал підприємства, що виявляється у змінах, внутрішній інтеграції підприємства та адаптації його до зовнішнього середовища.

Фундаментальну основу розвитку підприємства формують теоретичні положення, основними з яких є теорія спрямованого розвитку підприємств, теорія циклічного розвитку та концепція життєвого циклу підприємств. Спрямований розвиток є сукупністю переходів від одного стану внутрішньої та зовнішньої рівноваги до іншого аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами. Траєкторія розвитку окремого підприємства може набувати різної форми, але у цілому залежить від його здатності пристосовуватися до змін середовища господарювання та вирішувати внутрішні протиріччя. В основі оцінки й аналізу розвитку підприємства знаходяться його виробнича функція та бюджетні обмеження, а критерієм аналізу виступає технічна ефективність виробничої системи з перетворювання факторів виробництва. Перехід від одного рівня технічної ефективності до іншого вимагає додаткових витрат ресурсів і часу. Теорія циклічного розвитку М.Д. Кондратьєва побудована на

емпіричних даних про періодичність виникнення економічних криз у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, у тому числі й підприємств. Подальші дослідження привели до появи концепції спірального розвитку підприємств, що характеризується коливанням їх ефективності та переходом на якісно новий рівень. Концепція життєвого циклу розглядає розвиток підприємства через критерії витрат та одержаних результатів на певних етапах: зародження, зростання, зрілості та ліквідації. Теоретичною основою даної концепції є закон спадної віддачі економічних ресурсів і характер розвитку ринків.

На основі аналізу законів розвитку нами визначено, що розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу, переході на нові наукові підходи і принципи, синергії, впорядкованості, на економічних законах та законі розвитку. Управління розвитком організації тісно пов'язано з дією цих законів, а їх знання дозволяє вибирати ефективні способи досягнення накреслених цілей. Найбільш складним є закон розвитку організації, який спирається на принципи інерційності, еластичності (адаптивності), безперервності, пропорційності та стабілізації [17, с. 87]. Інерція проявляється в продовженні змін потенціалу системи на деякий час навіть після закінчення впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На підприємствах інерційність проявляється у використанні застарілого обладнання, знань, організаційних структур. Процес зміни потенціалу системи відбувається безперервно, змінюватись може лише швидкість та знак зміни. У свою чергу швидкість змін потенціалу системи залежить від рівня самого потенціалу. Принцип стабілізації вказує на прагнення системи стабілізувати зміни свого потенціалу.

Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, які зумовлені та локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища внаслідок різноманітних змін оточення підприємства локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку. Ці протиріччя – рушійна сила розвитку системи, для якої характерні незворотні, спрямовані, закономірні зміни [11, с. 100; 20, с. 180].

Напрямок та інтенсивність розвитку організації визначаються орієнтирами діяльності. Основним орієнтиром діяльності організації є місія, яка є відображенням філософії і сенсу її існування. В теорії управління місію розглядають як важливу заяву керівництва, що відображає суспільно значущі наміри організації, а також дає уявлення про сферу діяльності, ключові цілі та принципи роботи, про ринки, що знаходяться у фокусі інтересів організації. Організації створюються для досягнення цілей. Особлива роль і складність цілей організації розкрита у праці [2], де показано еволюцію головних цілей підприємства. Підприємство ототожнюється в цій роботі з машиною, організмом та організацією. На першому етапі для підприємства основною метою є одержання прибутку для задоволення потреб власників; працівники розглядаються як замінені деталі машини, а їх цілі не є важливими. Порівняння організації з живим організмом відображено в головних цілях: виживання та зростання. Прибуток на цьому етапі необхідний, але не є сенсом існування підприємства. Цілі працівників підпорядковуються цілям організації, вплив на соціальну сферу, її зміни і проблеми незначний. Підприємство як організація є цілеспрямованою системою, яка є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем і частини якої (працівники) мають власні цілі. Таким чином, в управлінні організацією необхідно виділяти три рівні відповідальності: за досягнення цілей керованої системи; цілей працівників – елементів даної системи; цілей систем, до яких входить дана система.

У процесі розвитку організації цілі ускладнюються та трансформуються. Ці зміни відбуваються під дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Цілі організації залежать від споживачів, власників і персоналу, конкурентів, постачальників, інвесторів, органів державного та місцевого управління. Для підтримки рівноваги організація має відповідати стану свого оточення, а для досягнення своїх цілей – реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи й розвиваючи свої внутрішні елементи: цілі, технології, персонал, структури. Організація функціонує в певному середовищі, з яким постійно взаємодіє, причому з різним характером і силою. Внутрішні конструкції організації (культура організації, організаційна структура, система управління) є реакцією на відповідні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний зі стратегією [1; 2; 3; 6]. Стратегія: засіб, за допомогою якого змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги [18, с. 31]; всебічний план досягнення поставлених цілей шляхом координації відповідних дій [9, с. 41]; довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями [19, с. 687]; створення унікальної вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [12, с. 83]; комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей [16, с. 32].

Система стратегічного управління будь-якого підприємства включає в себе цілі, стратегії, ресурси на вході системи, зовнішні фактори, результуючі, ресурсні та функціонально-організаційні групи елементів. На вході в систему знаходяться матеріальні та трудові ресурси, тобто ресурсні елементи, на виході – результати виробництва в натуральній та вартісній формах. Досягнення встановлених стратегічних цілей підприємства забезпечується за допомогою прийняття стратегічних рішень.

Стратегія визначає напрям розвитку. Її розробляють на трьох організаційних рівнях: корпоративному, бізнесовому та функціональному. Загальна (корпоративна, портфельна) стратегія – це стратегія, що описує загальний напрям розвитку підприємства, основними з яких є стратегії зростання, стабілізації та скорочення; показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів підприємства. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, в які треба спрямовувати інвестиції. Важливе

рішення, що приймається на цьому рівні – це рішення про фінансування продуктів або бізнес-одиниць. Серед загальних стратегій розвиток забезпечують стратегії зростання, які можна реалізувати за наступними напрямками: розширення обсягів продажу з метою більш повного використання потенціалу ринку; вихід з новими продуктами на освоєні ринки; вихід з виробленими продуктами на нові ринки; диверсифікація; купівля нових підприємств; вихід з новими продуктами на нові ринки.

Для створення передумов щодо розвитку підприємства, необхідно розглянути фактори зовнішнього середовища, що впливають на положення та функціонування підприємства. Оцінку їх комплексного впливу можливо здійснити за допомогою ранжирування факторів за силою впливу на діяльність підприємства.

Управління розвитком підприємств як складний процес характеризується багатьма суб'єктивними та об'єктивними факторами. Об'єктивні фактори не залежать від внутрішнього стану підприємства, вони формуються на макрорівні. До них відносяться: економічні, правові, політичні, науково-технічний прогрес, соціально-демографічні. Деякі вчені-економісти [14, с. 58; 19, с. 72] відзначають, що їм притаманна багатоваріантність, невизначеність і непередбачуваність. Факторами, що пов'язані з діяльністю підприємств на мікрорівні, є споживання продукції, конкурентоспроможність, ресурсозабезпеченість, інновативність галузі.

Фактори, що впливають на розвиток підприємства, мають різний рівень або силу впливу. На основі методики складання матриць можна визначити силу їх впливу [8, с. 159]. Відносну силу впливу факторів  $A_x$  порівняно з  $A_y$  ( $x, y=1, \dots, n$ ) позначають  $a_{xy}$ . Оцінки  $a_{xy}$  є експертними, отриманими за дев'ятибальною шкалою наступним чином:

- 1 бал –  $A_x$  та  $A_y$  мають однакову силу впливу, або поступаються йому;
- 3 бали –  $A_x$  ненабагато більше впливу  $A_y$ ;
- 5 балів –  $A_x$  має явно більший вплив ніж  $A_y$ ;
- 7 балів –  $A_x$  впливає сильніше за  $A_y$ ;
- 9 балів –  $A_x$  впливає дуже сильно.

Матриця  $A = (a_{xy})$  має наступні властивості:

- 1)  $a_{xy} > 0$ ;
- 2)  $a_{xy} = 1$ , если  $x=y$ ;
- 3)  $a_{xy} = a_x \cdot R / a_y \cdot R$ ,  $R=1, \dots, n$ ; де  $n$  – кількість факторів.

Розрахунок питомої ваги факторів макро- та мікросередовища проводиться за формулою:

$$a(A_x) = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{xj}}}{\sum_{j=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{xj}}}$$

Форма матриць впливу факторів макросередовища та мікросередовища на діяльність підприємства наведена в табл. 1.

**Таблиця 1**  
**Матриця впливу факторів макросередовища / мікросередовища на діяльність підприємства**

Фактори ( $A_x$ )	Фактори ( $A_y$ )					Питома вага	Ранг

На основі даних матриць впливу факторів макросередовища та мікросередовища на діяльність підприємства будемо таблицю структурної значущості факторів впливу на діяльність підприємства (табл. 2).

**Таблиця 2**  
**Структура значущості факторів впливу на діяльність підприємства**

Фактори макросередовища	Питома вага, %	Фактори мікросередовища	Питома вага, %
Разом	100	Разом	100

На розвиток підприємств впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що пов'язано з заміщенням існуючого потенціалу якісно новим станом. В процесі дослідження нами визначено основні шляхи

розвитку підприємств: саморозвиток; трансформація – реструктуризація; інноваційний розвиток. На підприємстві саморозвиток передбачається за рахунок власних ресурсів і може здійснюватись екстенсивним або інтенсивним шляхом. Екстенсивний тип розвитку передбачає збільшення обсягу реалізації продукції та зростання фінансових результатів за рахунок додаткового залучення в процес виробництва засобів і предметів праці, робочої сили, об'єктів виробничої сфери. При екстенсивному розвитку підприємство збільшує обсяги виробництва продукції лише за рахунок залучення та використання додаткових ресурсів. Інтенсивний тип економічного розвитку характеризується приростом за рахунок якісного оновлення засобів праці, впровадження нових ефективних технологій, тобто інноваційними процесами, то розвиток підприємств відбувається за рахунок зростання ресурсовіддачі на основі інвестиційно-інноваційної діяльності та сприяє поліпшенню організації виробництва та праці.

Розвиток підприємств на основі їх трансформації або реструктуризації здійснюється з метою оптимального розподілу й використання ресурсів, що полягає у створенні ефективно працюючої організації на основі розділення, з'єднання, ліквідації функціонуючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій, як результат – створення конкурентоспроможних підприємств і зміна стратегії на ринку через запровадження жорстких бюджетних обмежень. Реструктуризація відбувається у таких формах, як реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація, корпоративна реструктуризація або реорганізація.

Реструктуризацію підприємства відповідно до положень закону [7] визначаємо як здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Передбачаються зміни специфічних функцій управління з метою залучення прогресивних форм та методів управління; зміни асортименту продукції та підвищення її якості; вивчення ринку споживачів; зменшення виробничих витрат; підвищення рентабельності виробництва.

При здійсненні реструктуризації активів підприємств можуть реалізувати частину основних засобів, в тому числі обладнання, що не використовується; оборотних засобів, таких як запаси сировини, матеріалів й окремі підрозділи підприємства; запровадити зворотний лізинг; рефінансувати дебіторську заборгованість.

Інноваційна діяльність є однією з найголовніших умов підвищення рівня ефективності діяльності підприємств, вона пов'язана з використанням наукових досліджень і розробок, науково-технічних досягнень як вітчизняних, так і закордонних вчених, які пропонують нові високоінтелектуальні технології. Інтенсивний шлях розвитку підприємств на основі застосування інновацій буде сприяти найкращим перспективам для їх розвитку.

**Висновки.** Таким чином, існує кілька шляхів розвитку підприємств. Однак, основним з них є інтенсивний розвиток на інноваційній основі, тобто пов'язаний з оновленням матеріально-технічної бази, випуском інноваційної продукції, підвищенням рівня кваліфікації працівників підприємств, зниженням собівартості внаслідок зниження виробничих витрат, удосконалення організації виробництва та праці.

#### Література.

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. А. Аакер; [пер. с англ. В. Г. Башкировой]. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; [пер. с англ. Л.А. Волковой]. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий: монография / В. А. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 142 с.
5. Воронков Д. К. Развитие предприятия : управление змінами та інновації: монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2009. – 436 с.
6. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: «Вильямс», 2004. – 432 с.
7. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. N 2343-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>
8. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
9. Козаченко А. В. Управление крупным предприятием: монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
10. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
11. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 2. – Т.2. – С. 99 – 103.
12. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
13. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

14. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
15. Сердюк В. Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / В. Н. Сердюк // Экономика і організація управління. – 2008. – Вип. № 4. – С.13 – 27.
16. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: [пер. с англ. под. ред. Н. М. Макаровой]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
17. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во «Эксмо», 2005. – 544 с.
18. Фаэй Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фаэй, Р. Рэнделл: [пер. с англ. В. Егорова]. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
20. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи / О. О. Юшкевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. – № 2 (56). – Ч. 2. – С. 179 – 183.

#### References.

1. Aaker, D. A. (2007), *Biznes-strategija : ot izuchenija rynochnoj sredy do vyrabotki besproigryshnyh reshenij* [Business strategy: from studying of the market environment before development of safe decisions], Jeksmo, Moscow, Russia.
2. Akoff, R. (2002), *Akoff o menedzhmente* [Akoff about management], Piter, St. Petersburg, Russia.
3. Boumjen, K. (1997), *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Bases of strategic management], Banki i birzhi, JuNITI, Moscow, Russia.
4. Vasilenko, V. A. (2005), *Diagnostika ustojchivogo razvitija predpriyatij* [Diagnostics of sustainable development of the enterprises], Centr uchebnoj literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Voronkov, D. K. and Pogorelov, Ju. S. (2009), *Rozvytok pidpriemstva : upravlinnia zminamy ta innovatsii* [Development of the enterprise: management of changes and innovations], AdvATM, Harkiv, Ukraine.
6. Druker, P.F. (2004), *Jenciklopedija menedzhmenta* [Encyclopedia of management], Vil'jams, Moscow, Russia.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine “About restoration of solvency of the debtor or recognition by his bankrupt”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12> (Assessed 14 May1992)
8. Ivanov, Ju. B. (2004), *Konkurentosposobnost' predpriyatija: oценка, diagnostika, strategija* [Competitiveness of the enterprise: assessment, diagnostics, strategy], HNJeU, Harkiv, Ukraine.
9. Kozachenko, A. V., Ljashenko, A. N. and Ladyko, I. Ju. (2006), *Upravlenie krupnym predpriyatiem* [Management of the large enterprise], Libra, Kyiv, Ukraine.
10. Korotkov, Je. M. (1997), *Koncepcija menedzhmenta* [Concept of management], Deko, Moscow, Russia.
11. Paschenko, O. P. (2011), “Strategic management of development of the enterprise”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no. 2, vol. 2, pp. 99 – 103.
12. Porter, M. (2005), *Konkurencija* [Competition], Izdatel'skij dom “Vil'jams”, Moscow, Russia.
13. Raievnjeva, O. V. (2006), *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of development of the enterprise: methodology, mechanisms, models], VD “INZhEK”, Harkiv, Ukraine.
14. Rul'iev, V. A. and Hutkevych, S.O. (2011), *Menedzhment* [Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
15. Serdjuk, V. N. (2008), “Theoretical bases of management of a strategic development of subjects of real production sector”, *Ekonomika i organizacija upravlinnja*, vol. 4, pp.13 – 27.
16. Tompson, A. A. and Strickland, A. Dzh. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: concepts and situations for the analysis], Izdatel'skij dom “Vil'jams”, Moscow, Russia.
17. Fathutdinov, R. A. (2005), *Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii* [Management of competitiveness of the organization], Jeksmo, Moscow, Russia.
18. Fajej, L. and Rjendell, R. (2002), *Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu* [Course MBA on strategic management], Al'pina Pablisher, Moscow, Russia.
19. Shersh'n'ova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
20. Yushkevych, O. O. (2011), “Systematization of views of the theory of the enterprise development as open system”, *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: ekonomichni nauky*, no. 2 (56), part 2, pp. 179 – 183.