
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 65.01

Л. С. Ладонько, к. е. н., доцент,
М. В. Ганжа, магістрант**СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА**

Анотація. У статті розкрито сутність поняття стратегічний потенціал підприємства, його склад та структура, закономірності його формування. Розглянуто методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, стратегічний потенціал, аналіз, оцінка, стратегічні ресурси, стратегічні напрями.

Л. С. Ладонько, к. э. н., доцент,
М. В. Ганжа, магістрант**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА**

Аннотация. В статье раскрыта сущность понятия стратегический потенциал предприятия, его состав и структура, закономерности его формирования. Рассмотрены методы анализа и оценки стратегического потенциала предприятия.

Ключевые слова: потенциал, стратегический потенциал, анализ, оценка, стратегические ресурсы, стратегические направления.

L. S. Ladonko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
M. V. Hanzha, Master's Degree Student**STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISE: FORMATION AND EVALUATION**

Abstract. The essence of the concept of strategic potential of enterprise, its composition and structure, patterns of its formation are explored in the article. Methods of analysis and evaluation of strategic potential of the enterprise are examined.

Keywords: potential, strategic potential, analysis, evaluation, strategic resources, strategic directions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку бізнесу України успішне функціонування підприємств значною мірою залежить від стратегічного потенціалу. Адже він визначає стратегічні можливості підприємства, забезпечує ефективне використання ресурсів, резервів та можливостей підприємства, розробку та реалізацію його стратегій на всіх етапах розвитку, що впливає на досягнення стратегічних цілей та визначених напрямів розвитку підприємства у майбутньому. Тому перед вітчизняними підприємствами постає питання його формування та оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти дослідження стратегічного потенціалу підприємства та процесу його формування, аналізу й оцінки знайшли своє відображення у роботах таких вчених, як І. Ансофф, О. М. Алимов, А. О. Азарова, Д. О. Горелов, Л. Є. Довгань, Г. Клейнер, О. І. Маслак, В. В. Микитенко, І. П. Отенко, М. Портер, М. Г. Саєнко, В. В. Тарасенко, О. С. Федонін та інших. Разом з тим, досі невирішеним залишається питання стандартизації методичних підходів до аналізу і оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах конкурентного економічного середовища можливості підприємства визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможністю підприємства передбачати потенційні зміни макро- і мікросередовища та його готовністю гнучко реагувати на ці зміни, визначати стратегічні орієнтири розвитку. З цією метою в літературі використовується термін стратегічний потенціал підприємства [1].

Розкриття сутності терміну «стратегічний потенціал» потребує, перш за все, розуміння змісту категорії «потенціал» (рис. 1) [2].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

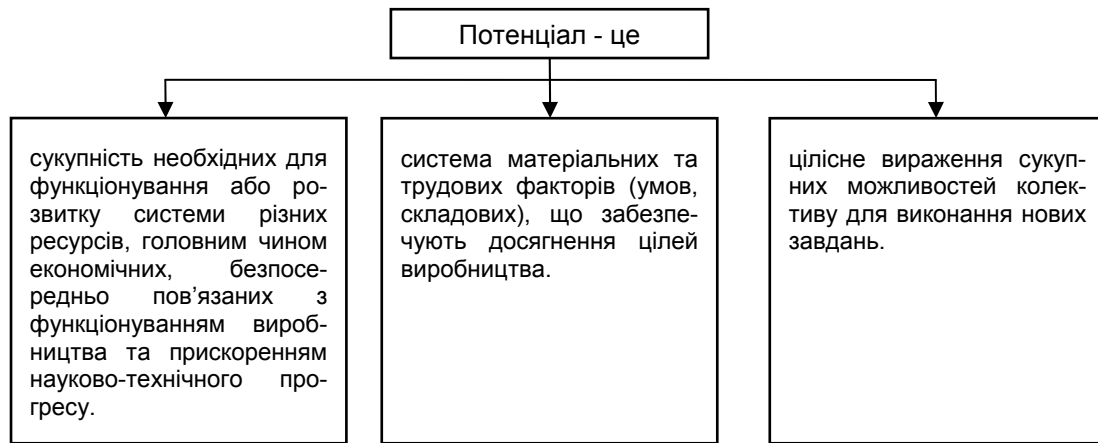


Рис.1 Підходи до визначення поняття «потенціал»

З огляду на визначення, представлені на рисунку 1, можна підсумувати, що в загальному вигляді під потенціалом розуміють сукупність наявних ресурсів, резервів та можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний потенціал є інтегрованою й повною характеристикою розвитку підприємства [1]. Для кращого розуміння розглянемо деякі трактування даного поняття різними науковцями (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Визначення
Маркова В. Д.	Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства [3].
Березін О. В.	Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі [4].
Сущенко О. А.	Стратегічний потенціал – це певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей [5].
Фещур Р. В.	Стратегічний потенціал – це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни [6].
Гросул В. А., Василенко Ю. Ю.	Стратегічний потенціал – це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами [7].
Клейнер Г. Б.	Стратегічний потенціал - економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей [8].

Узагальнюючи наведені вище трактування, можна стверджувати, що стратегічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах.

Стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів:

1. Ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
2. Виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології);
3. Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);
4. Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);
5. Організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва);

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 6.Інноваційного (науково-технічний потенціал, інноваційна активність);
- 7.Інвестиційного (інвестиційні ресурси, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість підприємства, доступ до кредитних ресурсів);
- 8.Інформаційного (наявність інформаційних технологій, технічні характеристики інформаційної системи);
- 9.Інфраструктурного (забезпеченість об'єктами інфраструктури всіх підрозділами підприємства);
- 10.Маркетингового (масштаб ринку підприємства, обсяги продаж, конкуренція, наявність портфеля замовлень, реклама);
- 11.Екологічного (рівень забруднення навколишнього середовища, наявність природоохоронних технологій);
- 12.Резервів підприємства (внутрішньовиробничі та позавиробничі).

Крім того, локальні потенціали складаються із сукупності ресурсних компонентів, поєднання яких варіюється залежно від стратегічного напрямку розвитку підприємства. Стан і напрям розвитку локальних потенціалів зумовлюється цілями: а) формування стратегічного потенціалу, що визначаються відповідно до стратегічних напрямів розвитку підприємства: забезпечення високих темпів економічного розвитку; б) максимізації прибутку; в) мінімізації витрат ресурсів шляхом розкриття внутрішніх резервів; г) мінімізація ризиків; д) стабілізації роботи підприємства.

Метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів, резервів і можливостей підприємства з метою максимально ефективною реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку [11].

Основною складовою при формуванні стратегічного потенціалу підприємства, яка визначає його потенційні можливості є наявність стратегічних ресурсів. Стратегічні ресурси це ті ресурси, сукупність та взаємодія яких відкриває перспективні можливості формування і досягнення стратегічних цілей, тобто, ресурси, які здатні в стратегічній перспективі сприяти втіленню вибраної фірмою місії та задоволенню постійно змінних потреб і запитів потенційних споживачів [10].

Процес формування стратегічного потенціалу можна представити у декілька послідовних етапів:

1. Збір, аналіз і обробка інформаційних потоків
2. Аналіз факторів діяльності підприємства.
3. Вивчення тенденцій розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку.
4. Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства та визначення потенційних можливостей.
5. Формування стратегії підприємства.
6. Оцінка економічних умов реалізації стратегії.
7. Оцінка локальних потенціалів.
8. Формування стратегічного потенціалу [9].

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо (табл. 2) [2].

Наведені у таблиці 2 методики оцінки рівня розвинутої стратегічного потенціалу у більшості акцентують увагу на якісних, змістовних аспектах, кількісним же параметрам приділяється недостатня увага. Тому, на наш погляд, для об'єктивізації оціночних параметрів стратегічного потенціалу варто застосовувати інтегральну оцінку, математичне вираження якої представимо формулою вигляду (1):

$$СП_{\Pi} = \sum_{i=1}^n p_i * x_i, (1)$$

де $СП_{\Pi}$ – інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підприємства;

p_i – ступінь значимості локального потенціалу;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

x_i – інтегральне значення локального потенціалу;
 n – кількість локальних потенціалів.

Таблиця 2

Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Підхід	Назва методу	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз	Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику [11]. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей [2].
	PEST-аналіз	Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирма напрямками: політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T) [2].
	Матриця SPACE	Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку [12].
Аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможності	«5 сил конкуренції» Портера	Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі: нові конкуренти; нові гравці на ринку; існуючі конкуренти; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив покупців. На основі моделі можна виявити конкурентні переваги компанії і визначити стратегічні орієнтири розвитку [11].
	Матриця БКГ	Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія [13].
	Матриця GE / McKinsey	Багатофакторна матриця, яка є більш детальним варіантом БКГ. Передбачає оцінку потенціалу за показниками привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства [13].
	Матриця Shell / DPM	Передбачає оцінку підприємства на основі оцінки показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору [11].
Концепція життєвого циклу	Матриця ADL	Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями [11].
	«64 стратегіями» Тарасенка	Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів підприємства на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінації можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою [15].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інтегральне значення локальних потенціалів визначається на основі їх показників (табл.3).

Таблиця 3

Сукупність показників локальних потенціалів підприємства

Локальний потенціал	Показники локального потенціалу
Виробничий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондодіддача, фондомісткість, ін.
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності.
Трудовий потенціал	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці.
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості, конкурентоспроможності підприємства.
Інноваційний потенціал	Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства, частка науково-технічних витрат у собівартості продукції, частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих.
Організаційно-управлінський потенціал	Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень, ін.

Також для оцінки стратегічного потенціалу підприємства використовують комплексний та абсолютний показник стратегічного потенціалу [9]. Комплексний показник розраховується на основі середньоарифметичної бальної оцінки факторів формування можливостей (ресурсів) підприємства на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на стратегічний потенціал підприємства. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства. Абсолютний показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок підприємства з основними конкурентами.

Висновок. В умовах конкурентного економічного середовища успішна діяльність підприємства залежить від формування та ефективного використання його стратегічного потенціалу. Адже він визначає стратегічні можливості підприємства, забезпечує ефективне використання ресурсів, резервів підприємства, розробку та реалізацію його стратегій на всіх етапах розвитку, що впливає на досягнення стратегічних цілей та визначених напрямів розвитку підприємства у майбутньому. В статті висвітлені поняття стратегічного потенціалу підприємства, склад і структуру, визначено закономірності його формування. Також розглянуто методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Література

1. Богацька Н. М. Стратегічний потенціал підприємства [Електронний ресурс] /Н. М. Богацька, Д. Ковальчук. – Режим доступу: www.rusnauka.com/33_DWS_2010/Economics/.
2. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
4. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – Частина II: зб. наук. пр. – Вип. 4 (40). – 2007. – С. 20–28.
5. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд.екоп. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. А. Сущенко. – Луганськ, 2002. – 20 с.
6. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, Бортновська О. Б.// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 113-118.
7. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття "потенціал" підприємства / В. А. Гросул / Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Х.:ХДУХТ, 2008. – Вип. 2 (8). – 165 с.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

8. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. - М.: Экономика, 1997. - 425 с.
9. Ладонько Л. С. Напряги та технології нарощення інформаційного потенціалу в контексті елімінації загрози економічній безпеці [Текст] / Л. С. Ладонько, О. В. Гребенюк, Р. В. Кузьменко // Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. - К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. - С. 128-153.
10. Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами [Електронний ресурс]. / А. М. Предеїн. - Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf.
11. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
12. Репіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. - К.: КНЕУ МОН України, 2005. - 261 с.
13. Шершньова З. Є Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
14. Микитенко В. В. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку / О. М. Алімов, В. В. Микитенко // Продуктивні сили України. науково-теоретичний економічний журнал. К.: – РВПС НАН України, 2007. – № 1. – С. 135–151.
15. Тарасенко В. В. Книга бизнес-перемен.64 стратегемы / В. В. Тарасенко– М.: Генезис, 2006. – 324 с.

References

1. Bohatska, N. M., Kovalchuk, D. (n.d.). *Stratehichnyi potentsial pidpriemstva [Strategic potential of the company]*. Retrieved from: www.rusnauka.com/33_DWS_2010/Economics/. [in Ukrainian].
2. Horielov, D. O., & Bolshenko, S. F. (2010). *Stratehiia pidpriemstva: navch.-metod. posib. [Business Strategy: teach.-method. guidances]*. Kharkiv: Vyd-vo KhNADU [in Ukrainian].
3. Markova, V. D., & Kuznetsova, S. A. (1999). *Strategicheskii menedzhment: kurs lektsiy [Strategic Management: lectures]*. Moscow: YNFRA-M; Novosybyrsk: Sybyrskoe sohlashenye [in Russian].
4. Berezin, O. V. (2007). *Zavdannia ta mekhanizm optyimizatsii struktury potentsialu pidpriemstva [The goal and mechanism of optimization the structure of the enterprise potential]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnohospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomika. – Chastyna II: zb. nauk. pr. – Herald of the National University of Water and Nature management. Economy. - Part II: Collection of scientific papers, Vyp. 4 (40), 20–28* [in Ukrainian].
5. Sushchenko, O. A. (2002). *Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva [Formation of strategic potential of enterprise]*. (Candidate of science dissertation thesis). Luhansk [in Ukrainian].
6. Feshchur, R. V., & Bortnovska O. B. (2007). *Otsiniuvannia i upravlinnia potentsialom mashynobudivnykh pidpriemstv [Assessment and management of potential of machine-building enterprises]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment tapidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku - Herald of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: formation stages and problems of development, 606, 113-118* [in Ukrainian].
7. Hrosul, V. A. (2008). *Osnovni pidkhody do vyznachennia poniattia "potentsial" pidpriemstva [Basic approaches to the definition of company's "potential"]*. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk, prats – Economic strategy and prospects of development the trade and services branches: Collection of scientific works, Vyp. 2 (8)*. Kharkiv: KhDUKHT [in Ukrainian].
8. Kleyner, G. B., Tambovtsev, V. L., & Kachalov, R. M. (1997). *Predpriyatiya v nestabilnoy ekonomicheskoy srede: riski, strategiya, bezopasnost [Companies in the unstable economic environment: risks, strategy, security]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
9. Ladonko, L. S., Hrebenuk, O. V., & Kuzmenko, R. V. (2014). *Napriamy ta tekhnolohii naroshchennia informatsiinoho potentsialu v konteksti eliminuvannia zahrozi ekonomichnii bezpetsi [Text]*. *Potentsial staloho ro-zvytku Ukrainy na shliakhu realizatsii intehratsiinoho vyboru derzhavy: monohrafiia – Potential of sustainable development of Ukraine on implementation the integration choice of the state: monograph. 128-153*. Kyiv: State Institution "Institute of Economics of nature management and sustainable development of the National Academy of Sciences of Ukraine". [in Ukrainian].
10. Prediein, A. M. (2012). *Rol resursiv u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvamy [The role of resources in strategic management of enterprise]*. Retrieved from: http://business-inform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf. [in Ukrainian].
11. Arutyunova, D. V. (2010). *Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie [Strategic Management: a tutorial]*. Taganrog: TTI YuFU. [in Russian].
12. Riepina, I. M., Fedonin, O. S., & Oleksiuk, O. I. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: monohrafiia [Potential of the enterprise: formation and evaluation: monograph]*. Kyiv: KNEU MON Ukrainy [in Ukrainian].
13. Shershnova, Z. Ye (2004). *Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk (2-he vyd., pererob. i dop.) [Strategic Management: textbook (2nd ed., revised. and add.)]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
14. Mykytenko, V. V., Alymov, O. M. (2007). *Stratehichnyi potentsial – suкупni mozhlyvosti natsionalnoi ekonomiky po dosiahnenniu tsilei zbalansovanoho rozvytku [Strategic potential - combined capabilities of the national economy to achieve sustainable development goals]*. *Produktivni sily Ukrainy. nauko-teoretychnyi ekonomichnyi zhurnal - The productive forces of Ukraine. scientific and theoretical journal of economics, 1, 135–151*. Kyiv: RVPS NAN Ukrainy [in Ukrainian].
15. Tarasenko, V. V. (2006). *Kniga biznes-peremen.64 strategemy [Book of business changes. 64 stratagems]*. Moscow: Genезis [in Russian].

Надійшла 15.06.2015