

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

кваліфікаційної роботи ступеню магістра

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

Студента Борисенка Владислава Андрійовича

(ПІБ)

академічної групи 051М-19-2

(шифр)

спеціальності 051 «Економіка»

(код і назва спеціальності)

спеціалізації<sup>1</sup>

за освітньо-професійною програмою Економіка підприємства

(офіційна назва)

на тему «Розробка й обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Шаповал В.М.			
розділів:				
1	Шаповал В.М.			
2	Шаповал В.М.			
3	Шаповал В.М.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Шаповал В.М.			

Дніпро  
2020

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

**завідувач кафедри**

**туризму та економіки  
підприємства**

(повна назва)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2020 року**

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу**

**ступеня \_\_\_\_\_ магістра**

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

**студенту Борисенку В.А. академічної групи 051М-19-2**

(прізвище та ініціали)

(шифр)

**спеціальності 051 «Економіка»**

**спеціалізації<sup>1</sup> \_\_\_\_\_**

**за освітньо-професійною програмою Економіка підприємства**

(офіційна назва)

**на тему «Розробка й обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства	1.1. Зміст і призначення стратегії розвитку як генеральної комплексної програми діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання 1.2. Особливості розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства 1.3. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання	01.09.2020- 20.09.2020
Аналіз та оцінка господарської діяльності ТОВ «Консалт Систем»	2.1. Загальна характеристика підприємства 2.2. Аналіз та оцінка діяльності підприємства 2.3. Аналіз та оцінка стратегії діяльності підприємства	21.09.2020- 21.10.2020
Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Консалт Систем»	3.1. Удосконалення теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства 3.2. Розробка портфелю альтернативних стратегій підприємства 3.3. Оптимізація організаційної структури підприємства	22.10.2020- 22.11.2020

**Завдання видано \_\_\_\_\_**

(підпис керівника)

(прізвище, ініціали)

**Дата видачі \_\_\_\_\_**

**Дата подання до екзаменаційної комісії \_\_\_\_\_**

**Прийнято до виконання \_\_\_\_\_**

(підпис студента)

(прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Зміст і призначення стратегії розвитку як генеральної комплексної програми діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання	8
1.2. Особливості розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства	13
1.3. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання	25
1.4. Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОНСАЛТ СИСТЕМ»	36
2.1. Загальна характеристика підприємства	36
2.2. Аналіз та оцінка діяльності підприємства	45
2.3. Аналіз та оцінка стратегії діяльності підприємства	51
2.4. Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «КОНСАЛТ СИСТЕМ»	59
3.1. Удосконалення теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства	59
3.2. Розробка портфелю альтернативних стратегій підприємства	65
3.3. Оптимізація організаційної структури підприємства	80
3.4. Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

## ВСТУП

*Актуальність теми магістерської роботи.* Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища зумовлюють необхідність пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

Саме вибір стратегії та її реалізація становлять основну частину змісту діяльності зі стратегічного управління. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності необхідно мати обґрунтовану стратегію дій, яка залежить у першу чергу від того, яким бачиться той чи інший бізнес у майбутньому, тобто реалізація стратегії повинна забезпечити розвиток. Стратегія розвитку є генеральною програмою дій із постійного підвищення результативності бізнесу на довгостроковий період часу, що забезпечує стійкість позицій підприємства. Прагнення до збереження досягнутих конкурентних переваг та довгострокового успіху на ринку спонукає керівництво українських підприємств звертати особливу увагу саме на розробку та реалізацію альтернативного стратегічного набору підприємства, що, в свою чергу, дозволяє здійснювати ефективне управління ним та забезпечувати стабільне зростання економічної ефективності її господарської діяльності.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного розвитку та формування конкурентної стратегії підприємства на ринку здійснили провідні зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, А. Чандлер, Р. Акофф, М. Портер, К. Боумэн, А.Дж.Стріклэнд, А.А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, Ф. Хедоурі, М.Г. Саєнко М.Г., О.І. Тарасенко, М.С. Крочак, В.А. Василенко, Л.Є. Довгань та ін.

Разом з тим варто зазначити, що, незважаючи на ґрунтовні й численні дослідження, до сьогодні неоднозначними залишаються погляди на сутність і

зміст економічної стратегії, не існує єдиного підходу до класифікації стратегій підприємств, а також недостатньо розробленими залишаються певні теоретичні і практичні аспекти формування альтернативних стратегій суб'єктів господарювання на ринку, що і визначає актуальність теми.

**Об'єкт дослідження** – процес стратегічного управління підприємством в ринкових умовах господарювання.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти формування стратегічних альтернатив підприємства.

**Метою магістерської роботи** є розробка й обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Консалт Систем».

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

– досліджено сутність, функції та значення управління персоналом для ефективного функціонування підприємства;

– досліджено особливості розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;

– проаналізовано стратегічні альтернативи розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання;

– проаналізовано та здійснено оцінку господарської діяльності ТОВ «Консалт Систем»;

– удосконалено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства;

– розроблено портфель альтернативних стратегій ТОВ «Консалт Систем»;

– здійснено оптимізацію організаційної структури ТОВ «Консалт Систем».

**Методи дослідження.** При проведенні наукових досліджень, залежно від поставлених завдань було використано наступні методи: при викладенні теоретичного матеріалу (аналіз та синтез, описання, системного підходу, графічний, табличний); при аналізі діяльності на досліджуваному підприємстві (статистичні методи збору інформації, методи фінансового аналізу, експертні оцінки, порівняльний, коефіцієнтний, вертикальний та горизонтальний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, графічний, табличний методи); при розробці

стратегічних альтернатив розвитку підприємства (системного підходу, графічний, табличний, SWOT-аналіз, математичного моделювання) та ін.

*Інформаційна база.* Теоретичною й методологічною базою дослідження стали діалектичний метод пізнання, економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із загальної економічної теорії, проблем формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств; матеріали первинної звітності ТОВ «Консалт Систем», інші джерела, що пов'язані з даним питанням.

*Наукова новизна магістерської роботи* полягає у тому, що автором удосконалено теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, зокрема:

– з метою удосконалення теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства нами запропоновано модель процесу розробки стратегій на підприємстві. Наведена модель пропонується для використання в процесі стратегічного планування діяльності діючих вітчизняних підприємств середніх розмірів. Саме такий розмір, яким є досліджуване підприємство. Модель застосовується з метою формування альтернативи стратегій підприємства на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному;

– запропоновано оцінку діяльності постачальників будівельних матеріалів здійснювати за допомогою методу експертних оцінок із використанням запропонованої оціночної шкали та карти постачальників, яка складається з чотирьох секторів: сектора високої привабливості постачальника ( $X \geq 3$ ); сектора низької привабливості постачальника ( $X < 3$ ); сектора значної конкурентної сили постачальника ( $Y \geq 8$ ) та сектора незначної конкурентної сили постачальника ( $Y < 8$ ).

*Практична значимість* роботи полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми удосконалення процесу планування потреби в персоналі та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Консалт Систем». Зокрема, доведено, що стратегічною альтернативою для ТОВ «Консалт Систем» є зростання. Згідно з методикою

SWOT-аналізу, поле «СЗ» орієнтує стратегію на використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Можливими доцільними стратегічними заходами ТОВ «Консалт Систем» в даному випадку виступають стратегії органічного зростання підприємства. Також з метою удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Консалт Систем» запропоновано оптимізувати оргструктуру шляхом усунення надмірної розгалуженості та створення на підприємстві наступних відділів (із подальшим визначенням кола їх функцій): планово-економічний відділ (ПЕВ), виробництво (будівництво), відділ маркетингу.

*Структура та обсяг роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 92 сторінках. Дипломна робота містить 27 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел включає 35 найменувань.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Детермінанти сталого розвитку суспільства в умовах глобалізації» (м. Дніпропетровськ, 2019 р.).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин: 1) продуманих цілеспрямованих дій; 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється. Іншими словами, це здатність підприємства ставити і досягати таких цілей свого розвитку, які забезпечують йому успіх в конкурентній боротьбі на ринках товарів і послуг.

2. Процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки: після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії і цілей визначаються стратегічна проблема і потреба у стратегічних діях; аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність; аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, відповідну цільовим настановам підприємства; формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів; проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури; обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації.

3. Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів підприємства, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів): визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку її розвитку; перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання; розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів; реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно; оцінка рівня

досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коригуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

4. Стратегії розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення. Стратегії розвитку підприємства класифікуються відповідно до підходів, які застосовуються при їх розробці, а саме: 1) за способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства); 2) за способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство).

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Консалт Систем» – самостійний суб'єкт господарювання, заснований на праві приватної власності громадянина України, що діє на основі статуту згідно з Господарським та Цивільним кодексами України, іншими законодавчими актами. Основними видами економічної діяльності підприємства є промислове і цивільне будівництво, зокрема будівництво складів, ангарів, цехів, багатоквартирних будинків, котеджів та ін., а також надання ремонтних послуг, у тому числі після здачі об'єктів в експлуатацію. Підприємство надає послуги щодо будівництва та ремонту насамперед в м. Дніпро та Дніпропетровській області, але використовує будь-яку можливість розширити територію своїх послуг. В 2019 р. було надано послуг на суму 10724,4 тис. грн. Найбільші обсяги ремонтно-будівельних робіт спостерігалися в Дніпрі (54%) та Кам'янському (14,1%).

6. Розглядаючи конкурентну ситуацію, що склалася, треба зауважити, що на ринку України існує дуже велика кількість будівельних підприємств, які постійно змагаються за конкурентні переваги, що зумовлює високий рівень конкуренції у галузі. Безперечно, подібні послуги у сфері будівництва надають багато підприємств, але, щоб утримувати конкурентні переваги, необхідно забезпечувати високий рівень якості своїх послуг і відповідні ціни. Саме тому багато підприємств програють ТОВ «Консалт Систем» за якістю, надійністю та

іншими характеристиками, хоч їх послуги і є дешевшими, оскільки використовують у будівництві дешеві будівельні та інші матеріали. Саме тому подібні підприємства не можна вважати конкурентами ТОВ «Консалт Систем». Конкурентними перевагами ТОВ «Консалт Систем» можна вважати позицію на ринку (значну ринкову частку), ширину будівельних і ремонтних послуг (від безпосередньо будівництва до ремонту і підтримки під час експлуатації), рівень забезпеченості якісними будівельними матеріалами, вдале розміщення підприємства, а також високий імідж фірми.

7. Комунікаційна політика ТОВ «Консалт Систем» полягає в широкому застосуванні методів просування своїх послуг. В 2018 р. на просування своїх послуг підприємство витратило 1186,3 тис. грн. В 2019 р. ця цифра зросла до 1548,5 тис. грн., тобто на 30,5%. Частина цих витрат (424,3 тис. грн.) була спрямована на різні заходи реклами та стимулювання продажів, тобто елементи комунікаційної політики. ТОВ «Консалт Систем» рекламує свої послуги в наступних друкованих виданнях: газети «Бізнес» та «Бізнес-пропозиція», «Будівельник», «Нерухомість», в прайс-листах «Прайси. Київ», «Прайси. Дніпра» та інших регіональних виданнях. В 2019 р. на рекламні заходи було витрачено 246,7 тис. грн. На участь у спеціалізованих виставках та проведення заходів і презентацій власних послуг за 2019 р. було витрачено 124,5 тис. грн. На послуги рекламних компаній щодо здійснення прямих розсилок каталогів послуг підприємства потенційним споживачам (заходи прямого маркетингу) було витрачено 53,1 тис. грн. Таким чином, найширше підприємство використовує рекламу – 58% всіх витрат спрямовані саме на неї; 29% загальної суми витрачено на стимулювання продажів, а 13% – на прямий маркетинг

8. У ТОВ «Консалт Систем» за станом на 01.01.2020 р. працювало 126 осіб. Ця цифра суттєво змінювалася протягом попереднього року, що дає змогу говорити про середній рівень плинності кадрів на підприємстві: в 2019 р. цей показник склав 0,59 проти 0,47 в 2018 р. Керівники всіх рівнів управління складають 13,5% від загальної кількості працівників підприємства. При цьому, за даними 2019 р. найбільша частка в персоналі належить будівельникам (50 осіб або

40%); 22% припадає на допоміжний персонал. Варто відмітити високий кваліфікаційний рівень персоналу, якому сприяє значна частка досвідчених працівників

9. З метою удосконалення теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства нами запропоновано модель процесу розробки стратегій на підприємстві. Наведена модель пропонується для використання в процесі стратегічного планування діяльності діючих вітчизняних підприємств середніх розмірів. Саме таких розмір, яким є досліджуване підприємство. Модель застосовується з метою формування альтернативи стратегій підприємства на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному.

10. Товарний портфель (портфель послуг) ТОВ «Консалт Систем» містить 4 товарні групи. Згідно з результатами АВС-аналізу, 2 групи послуг належать до класу А, одна група належать до класу В, ще одна – до класу С. За результатами БКГ-аналізу тільки одна товарна група потрапила до сектору «Зірок», одна – до сектору «Дійні корови», решта товарів є «Важкими дітьми» для підприємства. Портфель товарів (послуг) підприємства в цілому ефективний, причому ця ефективність забезпечується декількома товарними групами. Щодо послуг ТОВ «Консалт Систем», які потрапили в сектор «Важкі діти» або безпо-середньо наблизилися до нього, доцільним, на нашу думку, є інтенсифікація маркетингових зусиль щодо просування цих послуг, що дозволить збільшити обсяги їх продажів і призведе до їх переходу до сектору «Зірок».

11. Сучасний стан цільового ринку ТОВ «Консалт Систем» відповідає стадії уповільнення зростання і стабілізації ринку. На даному етапі підприємству доцільно здійснювати ринкове позиціонування, засноване на сервісній диференціації, яка передбачає надання комплексу послуг, відмінних від конкурентів. Ринок на стадії стабілізації дуже чутливий до стимулюючого впливу з боку продавця, що обумовлює необхідність застосування стратегії позиціонування за особливостями стимулювання збуту чи за стилем продажу. Диференціація в даному випадку виступає в якості конкурентної стратегії підприємства.

12. Оцінку діяльності постачальників будівельних матеріалів необхідно здійснювати за допомогою методу експертних оцінок із використанням запропонованої оціночної шкали та карти постачальників, яка складається з чотирьох секторів: сектора високої привабливості постачальника ( $X \geq 3$ ); сектора низької привабливості постачальника ( $X < 3$ ); сектора значної конкурентної сили постачальника ( $Y \geq 8$ ) та сектора незначної конкурентної сили постачальника ( $Y < 8$ ).

13. Доведено, що стратегічною альтернативою для ТОВ «Консалт Систем» є зростання. Згідно з методикою SWOT-аналізу, поле «СЗ» орієнтує стратегію на використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Можливими доцільними стратегічними заходами ТОВ «Консалт Систем» в даному випадку виступають стратегії органічного зростання підприємства;

14. Для вдосконалення збутової діяльності підприємства необхідно використовувати два шляхи реалізації стратегії прямих продаж: реалізація послуг самостійно (власне прямі продажі) та створення керованого VMS, заснованого на фінансовій могутності та іміджі ТОВ «Консалт Систем»;

15. З метою удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Консалт Систем» запропоновано оптимізувати оргструктуру шляхом усунення надмірної розгалуженості та створення на підприємстві наступних відділів (із подальшим визначенням кола їх функцій): планово-економічний відділ (ПЕВ), виробництво (будівництво), відділ маркетингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 414 с.
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – (Серия «Высшее образование») / Аникин Б.А., 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 142 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 106 с.
5. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Велесько Е.И. и др. Стратегическое управление: Практика принятия системных решений: Учеб. пособие / Е.И. Велесько, А.А. Быков, З. Дражек. – Мн.: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.
7. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
9. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
10. Карачина Н.П. Методологічні аспекти моделювання економічної поведінки підприємств / Н.П. Карачина, О.В. Лазарук, Н.І. Ганзієнко // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – №1. – С.14-19.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия : [Концепция. Содержание. Символы] : Пер. с англ. / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.
12. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємства в

умовах невизначеності / М.С. Крочак // Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка. – 2017. – Випуск 1(7). – С.85–90.

13. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

14. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.]

15. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. ; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

16. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія 2010, 2011. – 392 с.

17. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с.

18. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.

19. Позднякова Л.О., Котик В.О., Стандіо А.К. Удосконалення стратегії управління підприємством / Позднякова Л.О., Котик В.О., Стандіо А.К. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 59. – С.249 – 256.

20. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

21. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

22. Портер М. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. ; пер. с англ. Е. Калининой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008 (2-е изд. – 2011). – 715 с.

23. Різновиди стратегії та їх характеристики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4120-riznovidi>

strategij-ta-jikh-kharakteristika.html

24.Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Р. Румельт; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с

25.Саенко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саенко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

26.Словник іншомовних слів / [за редакцією О.С. Мельничука]. – К. : Українська радянська енциклопедія, 1974. – 776 с.

27.Тарасенко І.О. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління / І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Беявська // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №9. – С. 133-141.

28.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

29.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.

30.Фронтин С.Ю. Военные хитрости (Стратегемы ) / Пер. А.Б. Рановича; Вступ. ст. и комм. А.А. Новикова. – СПб.: Алетейя, 1996. – 224 с.

31.Хендерсон Б.Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – Вып. 02. – С.7–8.

32.Хэги Д. Искусство войны в иллюстрациях. Классический трактат Сунь-Цзы в диаграммах и графиках / Пер. с англ. Марии Сухотиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 264 с.

33.Шаблон матриці McKinsey — General Electric // Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>

34.Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy / H. Mintzberg. – California Management Review. – Vol. 30, No. 1, Fall 1987. – P.11–24.

35. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій:  
Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.:  
Знання, 2005. – 301 с.