

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

УДК 330.332

Наталія ЗАХАРЧУК  
<https://orcid.org/0000-0001-5486-3635>  
Хмельницький національний університет

## СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено теоретичний базис стратегічного управління підприємством, еволюція стратегічного управління, сутність, ключові підходи та принципи стратегічного управління діяльністю підприємства. Зазначено, що вперше термін «стратегія» в 1962 р. використав А. Чандлер, а термін «стратегічне управління» І. Ансофф у 1965 р. Досліджено еволюцію стратегічного планування. І. Ансоффом виділив чотири етапи розвитку стратегічного управління, зокрема: I етап – реактивна (чандлерівська) адаптація, II етап – стратегічне планування, III етап – управління стратегічними можливостями, IV – управління проблемами в реальному масштабі часу. Д. Аакер виділив дещо іншу періодизацію стратегічного управління, яка як і попередня (запропонована І. Ансоффом) включає чотири етапи, а саме: I етап – бюджетування та контроль, II етап – довгострокове планування, III етап – стратегічне планування, IV – стратегічне ринкове управління. Проаналізовано школи стратегій, які детально проаналізовано в роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела. Ці школи можна згрупувати за характером досліджень у три групи в наступній послідовності: I група – входять 3 школи: дизайну, планування та позиціонування; II група – входять 6 шкіл: підприємницька, когнітивна (пізнавальна), школа навчання, влади (силова), культури і зовнішнього середовища; III група – входить 1 школа: конфігурації. У статті проаналізовано існуючі визначення сутності поняття «стратегічного управління», під яким розуміють процеси прийняття управлінських рішень або набори рішень; управлінський процес; модель дій; управління організацією, що ґрунтується на людському потенціалі тощо. Сформульовано авторське визначення стратегічного управління, під яким слід розуміти специфічні процеси прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії з метою досягнення встановлених цілей, які ґрунтуються на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, еволюція стратегічного управління, школи стратегічного управління.

Nataliya ZAKHARCHUK  
Khmelnitskyi National University

## THE ESSENCE AND EVOLUTION OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT

The article examines the theoretical foundations of strategic enterprise management, the evolution of strategic management, the essence, critical approaches, and principles of strategic enterprise management. It is noted that the term «strategy» was first used by A. Chandler in 1962 and the term «strategic management» by I. Ansoff in 1965. The evolution of strategic planning was studied. I. Ansoff identified four stages of strategic management development, in particular: Stage I – reactive (Chandlerian) adaptation, Stage II – strategic planning, Stage III – management of strategic opportunities, and Stage IV – management of problems on a real-time scale. Namely: Stage I – budgeting and control, Stage II – long-term planning, Stage III – strategic planning, and Stage IV – strategic market management. The strategies of the school were analyzed, which were analyzed in detail in the work of H. Mintzberg, B. Ahlstrand, and J. Lempel. These schools can be grouped according to the nature of research into three groups in the following group: Group I – includes three schools: design, planning, and positioning; II group – consists of six schools: entrepreneurial, cognitive (cognitive), school of education, power (force), culture and external environment; III group – includes one school: configurations. The article analyzes the existing definitions of the essence of the concept of «strategic management», which means the processes of making managerial decisions or sets of decisions; management process; action model; management of the organization based on human potential, etc. The author's definition of strategic management has been formulated, which should be understood as the specific processes of making and implementing management decisions regarding the formation and implementation of a strategy with the targeted achievement of established goals, which are based on an objective assessment of the external and internal conditions of the enterprise's functioning.

Keywords: strategy, strategic management, the evolution of strategic management, school of strategic management.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В умовах військового стану та постійних кризових потрясінь значно ускладнюється функціонування вітчизняних підприємств, які змушені знаходити нові методи та механізми для збереження позицій на ринку та отримання прибутку. Запорукою виживання і розвитку є сформована стратегія та її дієве впровадження на підприємстві. Важливість стратегічного управління обумовлюється ще й тим, що частота і масштабність змін в оточуючому середовищі не завжди відповідають своєчасності здійснюваних коригуючих заходів, внаслідок чого підвищується рівень ризикованості діяльності підприємств. Тому, метою стратегічного управління підприємств є забезпечення їх життєдіяльності у довгостроковій перспективі шляхом формування заходів, які спрямовані на своєчасну реакцію суб'єкта господарювання на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання стратегічного управління розглядалися у роботах вітчизняні та іноземних науковців, а саме: І. Ансоффа, А. Чандлера, А. Д. Аакера, П. Друкера, Б. Карлоффа, Х. Мінцберга, М. Портера,

А. Стрікленда, А. Томпсона, Д. Шендела, З. Шершньової, Н. І. Гавловської, Є. Рудніченко, О. Сумець, В. Василенко та ін.

### Формулювання цілей статті

Основним завданням дослідження є дослідження еволюції стратегічного управління, визначення основних дефініцій та ключових принципів стратегічного управління.

### Виклад основного матеріалу

Термін «стратегічне управління», як сфера наукової діяльності був введений у вжиток американськими дослідниками ще у середині ХХ ст. Хоча різноманітні моделі управління, також, розглядали ще мислителі і правителі давніх часів, зокрема Аристотель, Демокрит, Платон, Лукрецій, Да Вінчі, Кампанелла. Аристотель підтверджував актуальність стратегічного управління ще своїми працями де зазначав: «Благо завжди залежить від дотримання двох умов: правильної постановки кінцевих цілей та знаходження відповідних засобів, які ведуть до кінцевої цілі». Вперше термін «стратегія» в 1962 р. використав А. Чандлер у книзі «Стратегія і структура: глави з історії американських промислових підприємств», ґрунтуючись на фактичних даних про результати діяльності великих корпорацій дійшов висновку, який став основою стратегічного управління: «Структура визначається стратегією» (Structure follows Strategy). У випадку, якщо структура не відповідає стратегії, тоді підприємство діє неефективно, а зміна стратегії призводить до змін в організаційній структурі [19]. І. Ансофф ввів термін «стратегічне управління» у 1965 р. надрукувавши працю «Корпоративна стратегія», у якій було викладено розуміння стратегії як аналітичних процедур, у першу чергу, на основі методології так званого аналізу розривів. Учений запропонував під дефініцією «розрив» розуміти різницю між тим становищем, де організація перебуває, і тим, де організація прагне перебувати [17]. В подальшому І. Ансофф продовжує дослідження стратегічного управління у своїх працях «Стратегічний менеджмент» (1979 р.) та «Нова корпоративна стратегія» (1988 р.), «Імплантація стратегічного Менеджменту» (1990 р.). У 1970–1980 роках І. Ансофф характеризує зміст поняття «стратегічне управління» як діяльність, пов'язану із постановкою цілей і задач організації та підтриманням ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають їй змогу досягати свої цілі, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися прийнятним до зовнішніх вимог [3].

Відправною точкою становлення стратегічного управління вважається проведення у травні 1971 р. у Піттсбурзі, США, міжнародної конференції, присвяченої питанням стратегічного управління, а 1973 р. вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження теорії стратегічного управління у діяльність компаній [13, с. 16].

М. Портер у своїх фундаментальних працях «Як конкурентні сили формують стратегію» (1979 р.), «Конкурентна стратегія» (1980 р.), «Конкурентна перевага» (1985 р.), «Від конкурентних переваг до корпоративної стратегії» (1987 р.), «Про конкуренцію» (1998 р.) багато присвятив питанням стратегічного управління, аналізував конкурентні стратегії, а також сформував відому модель «П'ять конкурентних сил Портера». У подальшому ідеї М. Портера знайшли відображення у працях Г. Хемела і К. Прахалада, К. Омас, Г. Мінцберга, П. Друкера, І. Пригожина та інших науковців, які дали новий поштовх розвитку теорії та практики стратегічного управління. Кінець ХХ ст. ознаменувався переходом від практики стратегічного управління до стратегічного менеджменту, положення якого й дотепер проходять випробування у діяльності сучасних корпорацій [14, с. 11].

В Україні зацікавленість стратегією та стратегічним управлінням у вітчизняних підприємств виникла пізніше, на початку 1990-х років. На фоні поступової інтеграції країни у світове господарство стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх підприємств.

У своєму розвитку стратегічне управління пройшло певні етапи, зокрема І. Ансофф виділив чотири етапи [3]:

I етап – реактивна (чандлерівська) адаптація (1900-х рр.) – після різкої зміни умов діяльності фірми був період адаптації стратегії, який тривав 5–10 років. Потім почалася адаптація самих можливостей фірми, що зазвичай включає її структурні зміни, що триває ще 5–10 років. Однак, чандлерівська адаптація, яка була досить швидкою для початку ХХ століття, надто повільна для сучасності;

II етап – стратегічне планування (1960-х рр.) – передбачає виникнення загроз та можливостей, що спричинені зовнішніми умовами функціонування підприємств та потребує розробки стратегії дій у відповідь на їх виникнення;

III етап – управління стратегічними можливостями (1970-х рр.) – одночасно охоплює стратегію та розвиток можливостей фірми. Прогнозуються не тільки майбутні проблеми та можливості, а й властивості, які необхідні фірмі для успіху в майбутньому;

IV – управління проблемами в реальному масштабі часу (з 1980-х рр.) – дозволяє фірмам реагувати на несподівані зміни, які відбуваються дуже швидко, щоб бути враховані під час періодичних переглядів стратегічної ситуації.

Д. Аакер виділив дещо іншу періодизацію стратегічного управління, яка як і попередня (запропонована І. Ансоффом) включає чотири етапи, а саме [1, с. 28]:

I етап – бюджетування та контроль (з 1900-х рр.) – контроль за відхиленнями та управління складністю.

Спочатку для різних відділів компанії визначається річний бюджет, а керівники організації ретельно аналізують всі відхилення, виявляють їх причини і у разі потреби приймають рішення щодо коригування;

II етап – довгострокове планування (з 1950-х рр.) – прогнозування росту та боротьба зі складністю. Крім того, передбачається, що в майбутньому продовжуються тенденції, що зародилися в минулому, тобто процес планування включає прогнозування з урахуванням ретроспективних даних, і минулого досвіду;

III етап – стратегічне планування (з 1970-х рр.) – зміна стратегічного спрямування та здібностей. Його сутність полягає в наступному: екстраполяція минулого неадекватно відображає майбутнє, відхилення від минулих прогнозів та нові тенденції потребують стратегічних коригувань. Таким чином, увага приділяється не лише прогнозуванню, а й поглибленому вивченню ринку, зокрема дослідженням діяльності конкурентів та потреб споживачів;

IV – стратегічне ринкове управління (з 1990-х рр.) – подолання проблем, пов'язаних зі «стратегічними сюрпризами» та несподіваними загрозами / можливостями. Стратегічне ринкове управління має попереджувальний, спрямований у майбутнє характер. Стратеги не повинні підкорятися середовищу та сприймати його як дане. Вони мають попереджати можливі зміни, впливати на внутрішні та зовнішні процеси.

У сучасних поглядах на стратегію підприємства переважають десять концепцій (шкіл), які з'явилися в літературі з менеджменту з 60-х років XX ст. Кожна школа має свої певні особливості, сприяє розвитку стратегічного управління. На нашу думку, більш детально аналіз шкіл (концепцій) стратегічного управління розкрито в роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела [9]. Ці школи можна згрупувати за характером досліджень у три групи у наступній послідовності: I група – входять 3 школи: дизайну, планування та позиціонування. Представники цих шкіл звертають увагу на те, як повинні формуватись стратегії. Ці школи мають розпорядчий, приписуючий характер; II група – входять 6 шкіл: підприємницька, когнітивна (пізнавальна), школа навчання, влади (силова), культури і зовнішнього середовища. Науковці з цих шкіл розглядали стратегію, як відносно незалежний процес формального планування; III група – входить 1 школа: конфігурації. Представники якої зосередились не на плануванні стратегії, а на її змісті, крім цього дана школа поєднує в собі усі попередні школи.

Слід зазначити, що до теперішнього моменту не існує єдиного підходу до визначення поняття «стратегічне управління», тому більш детально зупинимося на сутності цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

## Існуючі підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління»

Автор, джерело	Стратегічне управління – це...
Лакер Д. [1]	дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги
Ансофф І. [2]	метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів
Белошапка В. А., Загорий Г. В. (ред.) [12]	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
Василенко В., Ткаченко Т. [4]	таке керування організацією, що спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі
Зарічна О. В. [6]	прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація
Каплан Р., Нортон Д. [7]	це вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку
Карлоф Б. [8]	це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Осовська Г., Фішук А., Жилінська І. [10]	сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій
Пірс Дж., Робінсон Р. [21]	набір рішень та дій щодо формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації
Портер М. [11]	це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони
Серто С., Пітер П. [18]	тривалий, послідовний та взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення
Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. [15]	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись
Хіггінс Дж. [20]	процес управління з метою здійснення місії організації завдяки управлінню взаємодії організації з її оточенням
Шендел Д., Гатер К. [23]	процес встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням завдяки розподілу ресурсів, що дозволятиме ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам
Шершньова З., Оборська С. [16]	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії
Авторське визначення	специфічні процеси прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії з метою досягнення встановлених цілей, які ґрунтуються на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства

Під стратегічним управлінням розуміють процеси прийняття управлінських рішень або набори рішень; управлінський процес; модель дій; управління організацією, що ґрунтується на людському потенціалі тощо. Однак, на нашу думку під стратегічним управлінням слід розуміти специфічні процеси прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії з метою досягнення встановлених цілей, які ґрунтуються на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Підсумовуючи вище написане, можна сказати, що стратегічне управління являє собою сферу науково-практичних знань про стратегічне управління підприємством – про суть, еволюцію, принципи та засоби ефективного досягнення цілей розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління полягає у визначенні виняткової пропозиції на ринку товарів і послуг, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства не лише у теперішньому, а й у майбутньому періодах. Стратегічне управління підприємством передбачає обов'язкове урахування загальної стратегії підприємства з урахуванням потенційних можливостей та наявних у суб'єкта господарювання ресурсів. Роль і значення стратегічного управління протягом останніх десятиліть істотно підвищилися, оскільки стратегічне управління довело свою ефективність та дієвість, як концепція управління. Результатом такого управління для підприємства є мінімізація негативних впливів усіх чинників, як внутрішнього так і зовнішнього середовища, забезпечення стійкості системи в цілому.

### Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – 7-е изд. ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 496 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – URL : <https://gtmarket.ru/library/basis/4155>.
4. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, С. М. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1 (37). – С. 110–114.
6. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону / О. В. Зарічна // Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. – 2014. – Вип. 5(109) – С. 295–302.
7. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – Москва : Изд-во «Экономика», 1991. – 239 с.
9. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дд. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 330 с.
10. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика / Г. В. Осовська, А. Л. Фіщук, І. В. Жилінська. – Київ: Кондор, 2003. – 196 с.
11. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
12. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебник / под ред. В. А. Белошапки, Г. В. Загорий. – Киев : Абсолют, 1998. – 352 с.
13. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
14. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. – Київ : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
15. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – Москва : Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 685 с.
16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.
17. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
18. Certo S., Peter P. Strategic management concepts and applications. – Chicago: Austen Press; Irwin, 1994. 198 p.
19. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 297 p.
20. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago: The Dryden Press. 1983. 237 p.
21. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. – Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
22. Rudnichenko E.M., Havlovska N.I., Gavlovska V.I. Stlykiy ekonomichniy rozvitok vltchiznyanih

підприємств: стан та загрози. *Sotsialno-ekonomichnyi rozvitok regionu v kontekstI mlzhnarodnoyi Integratsiyi*. 2017. № 25 (14). S. 144–147.

23. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings (August)*. 2002. P. 99–102.

### References

1. Aaker D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* / D. Aaker. – 7–e izd. ; per. s angl. pod red. S.G. Bozhuk. – Sankt-Peterburg : Piter, 2007. – 496 s.
2. Ansoff I. *Novaja korporativnaja strategija* / Ansoff I. – Sankt-Peterburg : Piter Kom, 1999. – 416 s.
3. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* / I. Ansoff. – Moskva : Jekonomika, 1989. – URL : <https://gtmarket.ru/library/basis/4155>.
4. Vasylenko V. A. *Stratehichne upravlinnia* / V. A. Vasylenko, T. I. Tkachenko. – Kyiv : TsUL, 2003. – 396 s.
5. Havlovska N. I. *Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom: suchasnyi aspekt* / N. I. Havlovska, Ye. M. Rudnichenko // *Nauka y ekonomika*. – 2015. – Vyp. 1 (37). – S. 110–114.
6. Zarichna O. V. *Rol stratehichnoho upravlinnia v diialnosti pidpryemstva v umovakh staloho rozvytku rehionu* / O. V. Zarichna // *Sots.-ek. problemy suchas. periodu Ukrainy*. – 2014. – Vyp. 5(109) – S. 295–302.
7. Kaplan R. S. *Strategicheskije karty. Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty* / R. S. Kaplan, D. P. Norton ; per. s angl. – Moskva : ZAO «Olimp-Biznes», 2005. – 512 s.
8. Karlof B. *Delovaja strategija: koncepcija, sodержanie, simvoly*. – Moskva : Izd-vo «Jekonomika», 1991. – 239 s.
9. Mincborg G. *Shkoly strategij* / G. Mincborg, B. Al'stred, Dd. Ljempel. – Sankt-Peterburg : Piter, 2001. – 330 s.
10. Osovska H. V. *Stratehichnyi menedzhment:teoriia i praktyka* / H. V. Osovska, A. L. Fishchuk, I. V. Zhylinska. – Kyiv: Kondor, 2003. – 196 s.
11. Porter M. *Konkurentnoe preimushhestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'*. – Moskva : Al'pina Biznes Buks, 2005. – 715 s.
12. *Strategicheskoe upravlenie: principy i mezhdunarodnaja praktika : uchebnik* / pod red. V. A. Beloshapki, G. V. Zagorij. – Kiev : Absolut, 1998. – 352 s.
13. *Stratehichne upravlinnia : navch. posib.* / V. L. Dykan, V. O. Zubenko, O. V. Makovoz, I. V. Tokmakova, O. V. Shramenko – Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury», 2013. – 272 s.
14. *Stratehichnyi menedzhment : navch. posib.* / za zah. red. Butka M. P. – Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury», 2016. – 376 s.
15. Tompson A. A. *Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizacii strategi* / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend – Moskva : Banki i birzhi. JuNITI, 1998. – 685 s.
16. Shershnova Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* / Z. Ye. Shershnova, S.V. Oborska. – Kyiv : KNEU, 1999. – 384 s.
17. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 r.
18. Certo S., Peter P. *Strategic management concepts and applications*. – Chicago: Austen Press; Irwin, 1994. 198 p.
19. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 297 r.
20. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases*. Chicago: The Drydent Press. 1983. 237 p.
21. Pearce J. A., Robinson R. B. *Strategic Management Strategy Formulation and Implementation*. – Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
22. Rudnichenko E.M., Havlovska N.I., Gavlovska V.I. *Stlykiy ekonomichnyi rozvitok vItchiznyanih pidpriemstv: stan ta zagrozi. Sotsialno-ekonomichnyi rozvitok regionu v kontekstI mlzhnarodnoyi Integratsiyi*. 2017. № 25 (14). S. 144–147.
23. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings (August)*. 2002. R. 99–102.