

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-41>

УДК 33.338.2

Наталя ГАВЛОВСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

e-mail: nataligavlovska@gmail.com

Сергій ЙОЛКІН

Хмельницький національний університет

Тарас ЯБЛОНСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

Назарій НЕБЕЛЮК

Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено еволюцію стратегічного управління, що складається з п'яти етапів: бюджетування та контроль, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління (стратегічний менеджмент), стратегічне управління на засадах гнучкості. Перший етап – бюджетування та контролю – передбачає розробку річних бюджетів, з подальшим аналізом відхилень, їх причин, і в разі потреби рішення щодо коригування, другий етап – довгострокове планування – передбачається, що в майбутньому продовжуються тенденції, що були в минулому, тобто на основі ретроспективних даних і минулого досвіду, третій етап – стратегічне планування, що сконцентровано на ринковому середовищі, четвертий етап – стратегічне управління (стратегічний менеджмент) – враховує динамічність зовнішнього середовища, тому циклічне планування не застосовується. Перші чотири етапи запропоновані Девідом Аакером з авторським доповненням, а п'ятий відхилено нами, як сучасний підхід до стратегічного планування, оскільки стратегічне управління на засадах гнучкості є потребою сучасного етапу функціонування підприємства, і засновано на використанні agile-методів, а також, технологій та інструментів, що здатні обробляти великий масив інформації та навчатись. У статті досліджено сутність поняття «стратегія». Вивчення різних підходів та існуючих думок дозволило сформулювати авторський погляд на категорію «стратегія», отже, під стратегією слід розуміти довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності. Стратегічне управління розвитком організації ґрунтується на виборі стратегії в залежності від цілей та напрямів розвитку, тому у статті наведено ієрархію стратегій підприємства. Наведено види корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, корпоративна стратегія, конкурентна стратегія, функціональна стратегія.

Nataliia HAVLOVSKA, Serii YOLKIN,

Taras YABLONSKY, Nazarii NEBELUK

Khmelnytskyi National University

THEORETICAL BASIS FOR THE FORMATION OF THE ORGANIZATION'S STRATEGY

The article examines the evolution of strategic management, which consists of five stages: budgeting and control, long-term planning, strategic planning, strategic management (strategic management), strategic management based on flexibility. The first stage - budgeting and control - involves the development of annual budgets, followed by the analysis of deviations, their causes, and, if necessary, makes decisions about adjustments; the second stage - long-term planning - it is assumed that the trends that were in the past will continue in the future, that is, on based on retrospective data and past experience, the third stage - strategic planning focused on the market environment, the fourth stage - strategic management (strategic management) - takes into account the dynamism of the external environment, therefore cyclical planning is not applied. The first four stages are proposed by David Aaker with the author's addition, and the fifth is rejected by us as a modern approach to strategic planning, since strategic management on the basis of flexibility is a need of the modern stage of enterprise functioning, and is based on the use of agile methods, as well as technologies and tools capable of processing a large array of information and learning. The article examines the essence of the concept of "strategy". The study of various approaches and existing opinions made it possible to form the author's view on the category "strategy", that is, the strategy should be understood as a long-term direction of activity formed on the basis of an objective assessment of the external and internal environment, the resources of the organization, and oriented towards meeting the requirements of interested parties, development and continuous improvement of activities. Strategic management of the development of the organization is based on the choice of strategy depending on the goals and directions of development, so the article provides a hierarchy of the company's strategies. Types of corporate, competitive and functional strategies are given.

Keywords: strategy, strategic management, corporate strategy, competitive strategy, functional strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Більшість змін, що виникають внаслідок певних трансформацій, об'єктивно пов'язані із новими стратегічними цілями як на рівні держави в цілому, так і на рівні окремих організацій. Стратегічний розвиток будь-якої організації забезпечується ґрунтовним підходом до формування стратегії та чітким визначенням

стратегічних цілей, які повинні бути реальними і досяжними у конкретному часовому діапазоні [5, 6]. Також багато чинників успіху залежать від команди, яка розробляє стратегію і є головним елементом системи стратегічного управління та розвитку організації.

Аналіз досліджень та публікацій

Питання формування стратегії та теоретичні дослідження зазначеної проблематики здійснювали як вітчизняні, так і іноземні науковці, а саме: Чандлер А., Ансофф І., Лернд Е., Крістенсен Р., Ендрюс К., Гут У., Мірнцберг Г., Томпсон А., Стрікленд А. Дж., Шершньова З., Василенко В. та інші.

Формулювання цілей статті

Постановка завдання. Основним завданням дослідження є розгляд сутнісних особливостей та видів стратегій підприємства.

Вклад основного матеріалу

Для успішного розвитку та ефективного функціонування будь-яка організація повинна застосовувати сучасні механізми та інструменти, що сприяють досягненню поставлених задач. Кожна організація розробляє стратегію розвитку, і визначає місію та цілі, які необхідно досягти, все це є важливими інструментами, що реалізуються з метою забезпечення ефективного управління організацією. Стратегічне управління є частиною системи управління організацією, що забезпечує регулювання окремих підсистем управління та використання можливих ресурсів, досліджує нові або вдосконалені існуючі методи та способи досягнення конкурентних переваг [2-5]. Виділення стратегічного управління із загальної сукупності наук про управління у відокремлений науковий та практичний напрямок може бути датовано 50-ми роками ХХ століття. В роки формування та перших етапів становлення стратегічного підходу середовище функціонування організацій значно відрізнялася від теперішніх умов. Першими, хто започаткував стратегічне спрямування в менеджменті стали прихильники школи планування, основними представниками якої були Чандлер А., Ансофф І., Лернд Е., Крістенсен Р., Ендрюс К. та Гут У. Еволюція поглядів на процес стратегічного управління, що ґрунтується на поглядах Девіда Аакера, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція стратегічного управління*

Етапи Параметри	Бюджетування та контроль	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)	Стратегічне управління на засадах гнучкості
Період	1900-1950 рр.	1950-1960 рр.	1960-1990 рр.	1990-2010 рр.	2010 рр. – наш час
Опис етапу	Контроль за відхиленням, розробка бюджетів	Довгострокове планування «від досягнутого», термін 5-10 рр.	Стратегічне планування «за цілями» з урахуванням умов зовнішнього середовища	Охоплює всі складові системи менеджменту	Швидка реакція на зміни, можливість корегування планів та заходів
Методи, притаманні етапу	Ресурсний, нормативний, балансовий, індексний, аналіз відхилень	Екстраполяції, матричний, лінійного програмування	Регресійної-моделі, кореляційних трендів, SWOT-аналіз, програмно-цільовий, «дерева цілей», лінійного та нелінійного програмування, теорії масового обслуговування, експертної оцінки	Економіко-математичні, в тому числі методи лінійного, нелінійного та динамічного програмування, теорія ігор, стратегічного аналізу, система збалансованих показників	Теорія ігор, нейронні мережі, комп'ютерної діагностики, сценаріїв, agile-методи
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються – екстраполяція	Нові явища та тенденції передбачувані	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами	
Процес	Циклічний			Реальний час	
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення зростання, можливостей	Зміна стратегічних орієнтирів	Врахування розвитку ринку та зовнішнього середовища	Врахування тенденцій зовнішнього середовища та гнучке реагування на зміни
Акцент в управлінні	Стабільність / реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість	Готовність до змін, співпраця, гнучкість

*сформовано та доповнено автором за [1; 7, с. 28]

У таблиці 1. перші чотири етапи запропоновані Девідом Аакером з авторським доповненням, а п'ятий відхилено нами, як сучасний підхід до стратегічного планування.

Для визначення ролі та особливостей стратегічного управління необхідно визначити та розкрити сутність поняття «стратегія», що наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Сутність підходів до поняття «стратегія»

Автор, джерело	Визначення
Аакер Д. [7]	дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги
Ансофф І. [8]	метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів
Армстронг М. [9]	визначає напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги
Аш К. Боумен К. [10]	узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
Грант Р. [12]	це планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей
Каплан Р., Нортон Д. [16]	це вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку
Карлоф Б. [17]	це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Кей Дж. [18]	це пошук відповідності між внутрішніми можливостями компанії і зовнішнім середовищем
Ковени М. [11]	являти собою просту і послідовну серію довгострокових цілей і задач, які базуються на чіткому розумінні зовнішнього середовища і об'єктивній оцінці наявних і необхідних для виконання поставлених задач ресурсів
Мінцберг Г. [19]	послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень
Портер М. [21]	це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони
Сазерленд Дж., Кенуел Д. [6]	це особлива модель будь-яких рішень чи дій, які здійснюють менеджери для того, щоб використовувати основні види компетентності організації в процесі досягнення конкурентної переваги
Хамель Г. [13]	спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії
Авторське визначення	довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності

Вивчення різних підходів та існуючих думок дозволило сформулювати авторський погляд на категорію «стратегія». На нашу думку, під стратегією слід розуміти довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності. Розглянувши існуючі підходи до поняття «стратегія», як основної складової категорії «стратегічного управління» варто перейти до розгляду цього поняття. Д. Шендел та К.Дж. Хаттен розглядають стратегічне управління, як процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, що полягає у реалізації обраних цілей й у спробах досягнення бажаного стану взаємовідносин із оточенням у вигляді розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам [22]. Д. Хітгінс розглядає стратегічне управління, як процес реалізації місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [15]. Таким чином, стратегічне управління є процесом реалізації сформованої стратегії, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності організації. Стратегічне управління повинно базуватися на засадах гнучкості, сприйняття змін та адекватної реакції на них. Стратегічне управління розвитком організації ґрунтується на виборі стратегії в залежності від цілей та напрямів розвитку. Саме тому, на нашу думку, варто розглянути види стратегій та їх сутність. В практичній діяльності організацій розрізняють різні види стратегій.

Ієрархія стратегій підприємства складається з наступних рівнів: Перший рівень стратегії – це корпоративна стратегія, другий – конкурентна стратегія, а третій – функціональна стратегія.

Кожна із зазначених стратегій спрямована на досягнення певного результату діяльності організації. Корпоративна стратегія охоплює всі рівні та напрями діяльності організації, у тому числі зміни, злиття реорганізацію, тощо. До корпоративних належать такі стратегії, як росту, стабілізації, скорочення та комбінована. Більш детально їх характеристику наведено на рисунку 1.

Конкурентна стратегія організації направлена на зміцнення конкурентних позицій в цілому та стійких конкурентних переваг зокрема. Ділова чи конкурентна стратегія – це стратегія лише на рівні окремих фірм, які входять у корпорацію, чи окремих продуктових ліній даного конкретного підприємства [17]. Вона відповідає на запитання: «Які стратегічні дії адекватні сформульованим цілям щодо розвитку продуктової лінії; як ведеться конкурентна боротьба?». Перелік конкурентних стратегій, що виділяють різні автори наведено у таблиці 3.

До функціональної зони організації належить сфера діяльності, яку представляють функціональні структурні підрозділи, що спеціалізуються на виконанні певних функцій та забезпечують ефективність діяльності окремих підрозділів та організації в цілому. Залежно від особливостей функціонування організації можуть розроблятися наступні функціональні стратегії: маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансування, тощо.

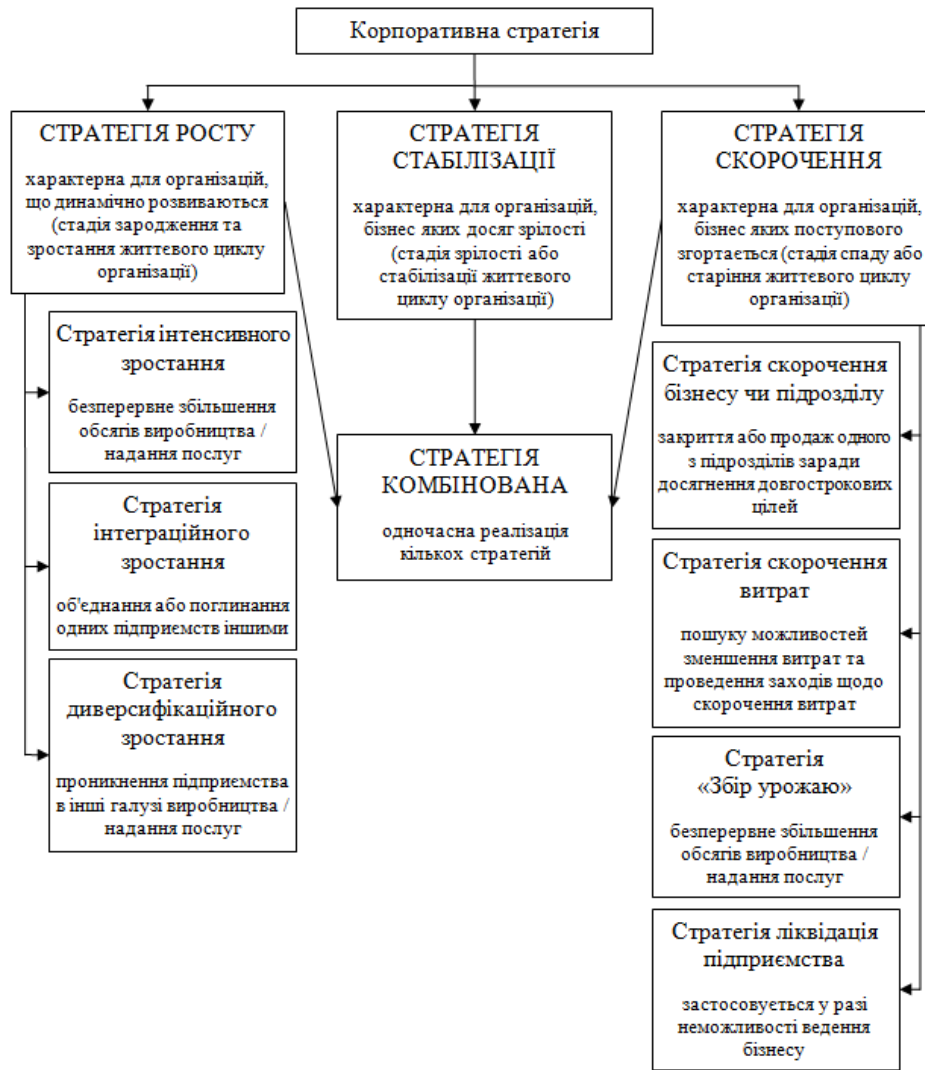


Рис. 1. Види корпоративних стратегій

Таблиця 3

Види конкурентних стратегій

Автор, джерело	Вид конкурентної стратегії	Характеристик
Портер М. [21]	1) абсолютне лідерство у витратах	досягнення абсолютного галузевого лідерства у витратах на основі сукупності економічних заходів, спрямованих спеціально на цю мету
	2) диференціація	створення такого продукту чи послуги, яка б сприймалася в рамках усієї галузі як унікальна
	3) фокусування (концентрація)	фокусування на певній групі покупців, виді продукції чи географічному сегменті ринку
Ансофф І. [8]	1) стратегія максимізації частки ринку	мінімізація вартості вироблених товарів та продаж їх за ціною, рівною або меншою, ніж вартість продукції конкурентів
	2) стратегія росту	забезпечує майбутній розвиток фірми
	3) стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)	пов'язана із створенням у покупців позитивного іміджу товарів/послуг компанії
	4) стратегія диференціювання товарів / послуг (продуктової ніші)	спрямовану розуміння споживачами відмінності товарів/послуг компанії від продукції конкурентів
Томпсон А., Стрикленд А. [23]	1) стратегія лідерства за витратами	передбачає зниження повних витрат виробництва товару чи послуги, що приваблює велику кількість покупців
	2) стратегія широкої диференціації	спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців
	3) стратегія раціональних витрат	дає можливість покупцям отримати за власні кошти велику цінність з допомогою поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції
	4) сфокусована стратегія, чи стратегія ринкової ніші	заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва
	5) сформульована стратегія, або стратегія ринкової ніші	заснована на диференціації продукції, ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами чи послугами, що найбільш повно відповідають їх смакам та вимогам

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Стосовно теорії стратегічного управління, необхідно зазначити, що воно є частиною системи управління організацією, яке забезпечує регулювання визначених підсистем управління та використання конкретних ресурсів, досліджує нові або вдосконалені існуючі методи та засоби досягнення конкурентних переваг. Сучасні реалії передбачають формування стратегії на засадах гнучкості, оскільки мінливі умови середовища функціонування вітчизняних організацій обумовлюють необхідність і у нових підходах до управління. На нашу думку, стратегія – це довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності. Необхідно також пам'ятати, що на різних етапах життєвого циклу організації використовуються не лише різні стратегії, а й достатньо різні інструменти, це відбувається внаслідок наявності різних потреб та проблем, які потребують вирішення.

Література

1. Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу [Електронний доступ] / С. Б. Довбня, І. Пашута // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499> (дата звернення: 18.11.2022).
2. Гавловська Н. І. Прийняття стратегічних управлінських рішень щодо формування системи економічної безпеки підприємства із застосуванням математичного апарату теорії ігор / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 1. – С. 18–20.
3. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1 (37). – С. 110–114.
4. Рудніченко Є. М. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С.А. Суходоля, І.В. Лісовський, С.Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 4. – С. 172–176.
5. Рудніченко Є.М. Стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств: стан та загрози / Є.М. Рудніченко, Н.І. Гавловська, В.І. Гавловська // Соціально-економічний розвиток регіону в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 25 (14). – С. 144–147.
6. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Дж. Сазерленд, Д. Кэнзуэлл ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
7. Aaker D. Strategic Market Management. 7th Edition. USA : John Wiley & Sons Inc, 2005. 368 p.
8. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
9. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page Limited, 2008. 248 p.
10. Asch D. C., Bowman C. Readings in Strategic Management. London : MACMILLAN, 1989. 439 p.
11. Coveney M. The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies. New York: Wiley, 2003. 240 p.
12. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. New York: Wiley. 2010. 516 p.
13. Hamel G., Prahalad C. K. Strategy as stretch and leverage. Harvard business review. 1993. № 71(2). P. 75.
14. Havlovska N., Illiashenko O., Konopliana O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. Vol. 9, No. 3, August 2020. p. 1053-1061.
15. Higgins J.M. Organizational Polici and Strategic Management. Chicago: the Dryden Press, 1983.
16. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. 480 p.
17. Karlöf B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. London: Macmillan, 1989. 192 p.
18. Kay J. Strategy and the illusions of grand designs. Mastering Strategy, Financial Times. 1999. 15 October. P. 2-4.
19. Mintzberg H., Ahstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998. 406 p.
20. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
21. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2004. 416 p.
22. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings. 1972. August. P. 99-102.
23. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill Companies, 1996. 1056 p.

References

1. Dovbnya S. B. Evolyutsiya strategichnogo upravlinnya ta osoblivostl yogo suchasnogo etapu [Elektronniy dostup] / S. B. Dovbnya, I. Pashuta // Ekonomika ta suspilstvo. – 2022. – Vip. 40. – Rezhim dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499> (data zvernennya: 18.11.2022).
2. Havlovska N. I. Priynyattya strategichnih upravlnskih rishen schodo formuvannya sistemi ekonomichnoyi bezpeki pldpriemstva Iz zastosuvannyam matematichnogo aparatu teoriyi Igor / N. I. Havlovska, E. M. Rudnlchenko // Herald of Khmelnytskyi National University. Ekonomichni nauki. – 2015. – № 2. – T. 1. – S. 18–20.
3. Havlovska N. I. Strategichne upravlinnya pldpriemstvom: suchasniy aspekt / N. I. Havlovska, E. M. Rudnlchenko // Nauka i ekonomika. – 2015. – Vip. 1 (37). – S. 110–114.
4. Rudnlchenko E. M. Tsifrova ekonomika ta YiYi vplyv na rozvitok organlzatsiYi / E. M. Rudnlchenko, N. I. Havlovska, S.A. Suhodolya, I.V. LIsoskiy, S.Y. Yaduha // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2020. – № 4. – S. 172-176.
5. Rudnlchenko E.M. Stlykiy ekonomichniy rozvitok vltchiznyanih pldpriemstv: stan ta zagrozi / E.M. Rudnlchenko, N.I. Havlovska, V.I. Gavlovska // Sotsialno-ekonomichniy rozvitok regionu v kontekstl mlzhnarodnoyi IntegratsiYi. – 2017. – № 25 (14). – S. 144–147.
6. Sazerlend Dzh. Strategicheskii menedzhment. Klyuchevyie ponyatiya / Dzh. Sazerlend, D. Kenuell ; per. s angl. – Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2005. – 440 s.
7. Aaker D. Strategic Market Management. 7th Edition. USA : John Wiley & Sons Inc, 2005. 368 p.
8. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
9. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page Limited, 2008. 248 p.
10. Asch D. C., Bowman C. Readings in Strategic Management. London : MACMILLAN, 1989. 439 p.
11. Coveney M. The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies. New York: Wiley, 2003. 240 p.
12. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. New York: Wiley. 2010. 516 p.
13. Hamel G., Prahalad C. K. Strategy as stretch and leverage. Harvard business review. 1993. № 71(2). P. 75.
14. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. Vol. 9, No. 3, August 2020. p. 1053-1061.
15. Higgins J.M. Organizational Polici and Strategic Management. Chicago: the Dryden Press, 1983.
16. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. 480 p.
17. Karlöf B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. London: Macmillan, 1989. 192 p.
18. Kay J. Strategy and the illusions of grand designs. Mastering Strategy, Financial Times. 1999. 15 October. P. 2-4.
19. Mintzberg H., Ahstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998. 406 p.
20. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
21. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2004. 416 p.
22. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings. 1972. August. P. 99-102.
23. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill Companies, 1996. 1056 p.