

**Полюхович М. В.**, аспірант кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-1813-5371

e-mail: marinopol@gmail.com

### Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту

**Анотація.** У статті досліджено сутність стратегії як одного з інструментів менеджменту підприємства, що в сучасному світі має суттєве значення для успішної діяльності підприємства незалежно від його галузевої приналежності чи інших характеристик. Було проаналізовано сутність кількох різновидів стратегій («стратегія розвитку підприємства», «конкурентна стратегія») та досліджено існуючі класифікації стратегій. Зважаючи на турбулентність навколишнього середовища, посилення конкурентної боротьби майже у всіх секторах економіки та прагнення підприємств до розвитку, було зроблено припущення щодо того, що поєднання кількох стратегій, зокрема, стратегії розвитку підприємства та конкурентної стратегії в одну комплексну стратегію може виявитись досить ефективним інструментом менеджменту. На підставі проведеного аналізу автором також було запропоновано нове поняття «конкурентної стратегії розвитку підприємства» та розроблено нову класифікацію стратегій.

**Ключові слова:** стратегія; стратегія розвитку підприємства; конкурентна стратегія; конкурентна стратегія розвитку підприємства; класифікація стратегій.

**Poliukhovych M.**, Ph.D. Student (Economics), Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

### Competitive Enterprise Development Strategy as a Modern Effective Management Tool

**Abstract. Introduction.** The modern world requires all businesses to solve the most common problems, such as sustainable development and efficient operations, the existence of businesses and the prevention of bankruptcy. Business leaders are forced to look for better and more effective tools to solve problems very quickly, as sometimes they can occur quite suddenly. Therefore, to achieve the goals and objectives of the company, it is necessary to understand which types of strategies exist, what are the features of each of them, which strategies will be the best to solve a certain range of problems. In some cases, however, current conditions of development require combining several existing strategies and exploring the potential of such combinations, for example, to reduce time on making effective decisions.

**Purpose.** The purpose of this study is to identify an effective management tool in the form of one strategy that combines the enterprise ability to develop and at the same time the maintenance of the company's position among competitors, as well as determine the location of this new complex strategy among other existing varieties of strategies.

**Conclusions.** some new definitions of several types of strategies were given («strategy», «enterprise development strategy», «competitive strategy» and «competitive enterprise development strategy»). A new classification of strategies has also been developed (“strategy”, “enterprise development strategy”, “competitive strategy” and “competitive enterprise development strategy”). Also, a new classification of strategies has been developed.

**Keywords:** strategy, enterprise development strategy, competitive strategy, competitive enterprise development strategy, classification of strategies.

**JEL Classification:** L10; L11; M10; M11; M31.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі існує досить велика кількість підприємств, які традиційно прийнято розділяти на певні групи за різними ознаками. Наприклад, види діяльності, фінансові результати, місце реєстрації та основної діяльності, розмір активів та інші ознаки. Водночас усі ці підприємства постійно стикаються зі спільними проблемами, що стосуються як сталого розвитку та провадження ефективної діяльності, так і питань існування підприємства в цілому та запобігання банкрутств. Керівники підприємств змушені шукати найкращі, найсуттєвіші та найдієвіші інструменти вирішення цих та інших проблем, які іноді можуть виникати абсолютно раптово. Тому вивчення та

розробка стратегії, узгодження її з основними цілями і задачами підприємства потребує розуміння того, які види стратегій існують, у чому полягає особливість кожної з них, які стратегії найкращим чином допоможуть вирішити окреслене коло проблем. При цьому в деяких випадках сучасні умови розвитку вимагають комбінування відразу кількох існуючих стратегій та дослідження потенційних можливостей таких поєднань, наприклад, для зменшення часу на прийняття ефективних рішень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченням стратегії та її різновидів займалась досить велика кількість науковців, філософів та дослідників. Серед них можна зазначити М. Портера, Ф. Котлера,

Ж-Ж. Ламбена, Р. Касадесус-Масанела, Дж. Е. Рікарта, Ф. Ніколза, О. І. Пушкаря, О. М. Тридіда, Д. О. Барабася, Ю. С. Герасимчук, К. В. Маринцеву, П. Друкера, І. Ансоффа, Дж. Стейнера, Г. Мінцберга, Л. Харта, Б. Карлофа, Р. Фатхутдінова, В. Л. Диканя, Л. І. Федулову та інших. Результати праці цих та інших вчених лежать в основі даної роботи.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даного дослідження є визначення ефективного інструменту менеджменту, який би поєднував можливість розвитку підприємства та одночасно збереження позицій підприємства серед конкурентів у вигляді однієї стратегії, а також визначення місця даної стратегії серед інших існуючих різновидів стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ще у стародавньому світі видатні мислителі та полководці намагались дослідити сутність стратегії та залишити свої знання нащадкам у вигляді рукописів. Зважаючи на нескінчені війни, стратегія виникла як необхідний інструмент для отримання перемоги переважно у військовій сфері. Далі починаючи з ХХ ст. поняття

«стратегія» було використано для іншої сфери діяльності людства – бізнесу [1, с.126].

Першими вченими із сфери менеджменту, які звернули свою увагу на стратегію та її використання у менеджменті підприємств і організацій, були І. Ансофф та П. Друкер. У своїх роботах вони розглядали стратегію як дещо абстрактне, що може допомогти у вирішенні задач управлінців, і тому це абстрактне поняття набувало вигляду певного переліку правил, які слід було неухильно отримуватись для досягнення результату. Водночас Г. Мінцберг [2] зосередив свою увагу на таких аспектах стратегії, як позиція, перспектива, принцип поведінки, прийом, план. Подібні тлумачення також зустрічаються у стародавньому китайському творі [3], де різні варіанти тлумачення стратегії описані в окремих стратагемах. Наприклад, у кількох різних стратагемах стратегія розглядається як позиція, план дій, принципи поведінки, хитрощі, маневри чи успішні прийоми. Ще ряд авторів порівнюють стратегію із мистецтвом [4]. Нижче в таблиці 1 показано визначення стратегії різними авторами.

Таблиця 1. Визначення сутності терміну «стратегія»

№	Автор, джерело	Визначення
1.	Ніколз Ф. [4;5]	це місток між політикою (чи цілями високого рівня) та тактикою (чи конкретними діями) це перспектива, позиція, план, принцип
2.	Мінцберг Г. [2]	це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях в майбутнє із теперішнього це принцип поведінки чи слідування певній моделі поведінки це позиція, розташування певних товарів на певних ринках це перспектива (основний спосіб дії організації) чи «теорія» бізнесу даної організації це прийом, особливий маневр, що використовується з метою перехитрувати суперника чи конкурента
3.	Ramon Casadesus-Masanel, Joan Enric Ricart [6]	це умовний план щодо вибору бізнес-моделі, за допомогою якої компанія буде конкурувати на ринку
4.	Пономаренко В., Пушкар О., Тридід О. [7]	це спосіб реалізації підприємством мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує суперечності, що породжуються взаємодією підприємства та ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.
5.	Drucker P. [8]	аналіз, який має на меті створення конкурентної переваги
6.	Федулова Л., Сокирник І., Стадник В., Йохна М., Новикова О., Рясних Є. [9]	довгострокова модель розвитку організації, яка ухвалюється для досягнення стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища організації
7.	Харт Л. [4]	це мистецтво розподілу та застосування військових засобів для досягнення кінцевих цілей політики
8.	Дж. Стейнер [4]	це спосіб пояснення того, як хтось зміг протистояти дійсним чи прогнозованим діям конкурентів це результат діяльності топ-менеджменту компанії, який має для неї величезну важливість це продукт основних управлінських рішень, пов'язаний з цілями та місією, що складається з важливих заходів, необхідних для реалізації цих рішень, який відповідає на питання стосовно видів діяльності компанії, очікуваних результатів та засобів їх досягнення
9.	Дафт Р. [11]	план, що описує спрямований на досягнення цілей організації розподіл ресурсів та порядок її дій у зовнішньому середовищі
10.	Котлер Ф. [12]	план по досягненню цілей, які є орієнтирами розвитку

Продовження табл. 1

11.	Армстронг М. [13]	декларація намірів, що визначає, якою хоче стати організація у більш довгостроковій перспективі засіб створення цінності
12.	Фатхутдинов Р. [14]	«вихід» системи стратегічного маркетингу, розроблений на основі нормативів конкурентоспроможності на внутрішньому чи зовнішньому ринках об'єкту (підприємства) та його компонентів
13.	Ожегов, Шведова [15]	мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою, а також взагалі мистецтво планування керівництва, заснованого на вірних та далекоглядних прогнозах наука про ведення війни, мистецтво ведення війни загальний план ведення війни, бойових операцій
14.	Дойль П. [16]	загальний план компанії по використанню ресурсів для створення конкурентної переваги на обраних ринках
15.	Омае К. [17]	поняття, технологія, практичні навички, вміння думати та діяти спеціальним чином
16.	Тридцять шість стратагем [3]	план дій, позиція, прийоми, хитрощі та особливі маневри, принципи поведінки
17.	Sarbah A., Out-Nyarko D. [18]	простий спосіб проаналізувати поточну ситуація підприємства, очікувану майбутню ситуацію, вірний напрямок досягнення цілей організації довгий процес, який продовжується протягом довгого періоду часу з використанням індивідуальних ресурсів у конкурентному середовищі і має на меті задоволення потреб споживачів
18.	Ritson [19]	зв'язок з широким колом операцій підприємства, що має на меті проявити структуру для детальніших тактичного планування та дій.
19.	Портер М. [20]	це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності це рішення компромісів у конкуренції, суть якої в тому, щоб обрати те, від чого відмовитись це оптимальний підбір видів діяльності компанії, успіх якого залежить від багатьох функцій та від їх інтеграції
20.	Беттс Р. [21]	це зв'язок між військовими засобами та політичними цілями, схема для розуміння як одне створює інше це ілюзія, тому що розрив між тим, що на вході, та тим, що на виході, занадто комплексний та непередбачуваний, щоб бути керованим для досягнення певного результату
21.	Тлумачний словник Мерріам-Вебстер [22]	наука та мистецтво використання політичних, економічних, психологічних і військових сил нації чи групи націй для забезпечення максимальної підтримки прийнятих політик у світі або війні наука та мистецтво військового командування здійснюване для боротьби з противником в бою за умов переваги різноманітність або приклад використання стратегії ретельний план або спосіб: розумна стратагема (артіфікація або трюк на війні, щоб обманути і перехитрити ворога) адаптація або комплекс адаптації (щодо поведінки, обміну речовин або структури), який служить або з'являється, щоб служити важливою функцією для досягнення еволюційного успіху
22.	Фрідман Л. [23]	роздуми про підтримання балансу між отриманими результатами, способами та засобами; про визначення цілей; і про ресурси та методи, доступні для досягнення таких цілей дуель, зіткнення двох хотінь мистецтво створення сили центральне мистецтво політики виділяє три форми стратегії: фізичне насильство, хитрість та коаліція
23.	Майсер Дж. [24]	це теорія успіху, вирішення проблеми, пояснення як можна подолати перешкоди гарна стратегія створює можливості, збільшує існуючі ресурси або створює нові ресурси. Хороша стратегія повинна мати чітку мету і повинна пам'ятати про обмеження, але не повинна дозволяти руйнувати творчість, переосілюючи наявні ресурси і існуючі вчення. Справжнє творче мислення є глибоко складним, але воно варте неприємностей, бо воно перемагає, рятує життя і зберігає нації

Джерело: узагальнено автором

Отже на основі морфологічного аналізу наведених стратегію як результат розумової діяльності її автора, в табл. 1 поняття автором пропонується визначити спрямований на досягнення бажаного результату,

який, в залежності від особистісних характеристик автора, може бути виражений у формі плану та науково обґрунтованих правил або у формі особливої поведінки, психологічних прийомів, хитрощів, результатів натхнення.

Розрізняють досить велику кількість різновидів стратегій. Відповідно, науковцями розроблено різні їх класифікації. Серед найбільш поширених є:

- рівнева класифікація [19]: до нижнього рівня відноситься функціональна чи операційна стратегія, до верхнього – корпоративна, між цими двома рівнями – конкурентна (ділова чи бізнес) стратегія;

- класифікація за ознакою ієрархії [7, с.98; 5, с.1 ]: конкурентна, загальна та корпоративна стратегії;

- класифікація за функцією [25, с.118]: екологічна, фінансова, виробнича, досліджень та розвитку, маркетингова, соціальна;

- класифікація за терміном реалізації: короткострокова, довгострокова, середньострокова;

- класифікація за місцем підприємства серед конкурентів [25, с.118]: стратегії лідера, новачка, послідовника та претендента на лідерство;

- класифікація за рівнем панування на ринку [25, с.118]: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація;

- класифікація за способами охоплення ринку [25, с.118]: концентрований маркетинг, диференційований маркетинг та недиференційований маркетинг.

У цілому запропонована у роботі [25] класифікація та різні ознаки, на думку автора, багато в чому подібні до стратегій, описаних у роботах інших відомих вчених [20;26].

Отже, після вивчення класифікацій, описаних в працях різних науковців, автором було розроблено власну класифікацію стратегій з наступними критеріями:

- за кількістю осіб, які приймали участь у розробці стратегії, можна виділити одноосібну (один автор) та колективну (кілька авторів) стратегії;

- за авторством: людську (розроблена людиною), машинну (розроблена штучним інтелектом або з використанням штучного інтелекту), природню (властива птахам, тваринам тощо) стратегії;

- за формою вираження: матеріальну (зафіксована на матеріальному носії) або віртуальну (зберігається лише у пам'яті автора стратегії) стратегії;

- за кількістю функцій, які поєднує стратегія: просту (розроблена для однієї функціональної потреби підприємства, наприклад, стратегія розвитку або конкурентна стратегія) та комбіновану (вирішує задачі, пов'язані з кількома функціями підприємства, наприклад, конкурентна стратегія розвитку) стратегії;

- за відношенням до конкурентів: стратегію боротьби (має за мету необхідність вступати у боротьбу з конкурентами задля отримання перемоги) та стратегію миру (має за мету пошук або створення нових ринків чи ринкових сегментів при підтриманні відносно дружніх відносин з конкурентами);

- за можливістю перевірки: прозору (можна перевірити результативність за допомогою кількох загальновідомих показників) та непрозору (перевірка результативності вимагає значного часу, спеціальних знань, великих трудовитрат тощо) стратегії.

Зважаючи на актуальність для підприємств описаних вище проблем значну увагу було приділено стратегії розвитку та конкурентній стратегії. І можливості їх поєднання.

Аналіз наукових праць щодо тлумачення терміну «стратегія розвитку підприємства», зокрема, і колективних праць вітчизняних науковців [7, с.632; 1, с.141] дозволяє зробити висновок про відсутність чіткого визначення стратегії розвитку підприємства попри наявність спільних для визначень різних авторів рис цієї стратегії, таких як зміни, зв'язок із підприємством як складною системою, досягнення очікуваних результатів. Тому автором пропонується визначення стратегії розвитку підприємства як стратегії, спрямованої на незворотну та закономірну зміну поточного стану підприємства у часі задля досягнення цілей її авторів з урахуванням внутрішніх потреб підприємства.

Додатково можна зазначити одну з класифікацій стратегій розвитку [7, с.101]:

- приватизації та реструктуризації підприємства;
- технологічного розвитку;
- кризового розвитку та антикризового управління;
- зростання;
- реінжинірингу;
- інноваційних процесів.

В цілому основну ідею, яка є в працях науковців можна визначити наступним чином: «урахування в явній формі позицій та дій конкурентів є важливою компонентою стратегії розвитку» [26, с.324]. Тобто можна припустити, що поєднання стратегії розвитку підприємства з його конкурентною стратегією може сприяти появі нового ефективного інструменту менеджменту у вигляді комплексної стратегії.

Аналіз праць науковців також дозволяє відзначити, що до характеристик, які властиві «конкурентній стратегії», можна віднести наступні:

- конкурентна стратегія розробляється для одного виду діяльності підприємства;

- конкурентна стратегія розробляється для кожного ринку окремо;

- конкурентна стратегія найбільше пов'язана з маркетинговою функцією підприємства;

- конкурентна стратегія зазвичай має мету, яка відрізняється від цілей та задач, що стоять перед іншими стратегіями. Серед найбільш поширених задач конкурентної стратегії – створення стійкої позиції підприємства на ринку.

За результатами аналізу автором було запропоновано наступне визначення конкурентної стратегії розвитку підприємства: «конкурентна стратегія розвитку підприємства – це стратегія, спрямована на незворотну та закономірну зміну

характеристик певного продукту (товару, роботи, послуги) підприємства малого чи середнього бізнесу або бізнес-одиноці великої корпорації, що розробляється з метою досягнення підприємством стійкої позиції на ринку у довгостроковому періоді за рахунок отриманих в наслідок реалізації цієї стратегії конкурентних переваг та відмінностей від конкурентів». При цьому слід зауважити, що однозначно віднести конкурентну стратегію розвитку до функціональної стратегії не видається можливим,

оскільки, наприклад, для підприємств малого бізнесу конкурентна стратегія розвитку може бути одночасно і корпоративною, і операційною, і будь-якою іншою стратегією, яка б дозволяла підприємству існувати і розвиватись в жорстких умовах конкурентної боротьби.

Зважаючи на особливості різних класифікацій, автором було розроблено наступну схему, яка б поєднувала окремі характеристики конкурентної стратегії розвитку:



Рисунок 1 – Місце розташування конкурентної стратегії розвитку підприємства у загальній класифікації стратегій

Джерело: розроблено автором

Відповідно до наведеної схеми за деякими критеріями конкурентна стратегія розвитку підприємства може відповідати лише одному з них (наприклад, це комплексна стратегія, яка стосується лише одного бізнес-процесу на підприємстві), а може відповідати одному з кількох існуючих варіантів в межах одного критерію (наприклад, конкурентна стратегія розвитку може бути спрямована на ведення жорсткої боротьби або на уникнення конфліктів з конкурентами).

**Висновок.** За результатами проведеного дослідження було з'ясовано, по-перше, що не існує єдиного чітко визначеного терміну ані щодо стратегії, ані щодо стратегії розвитку підприємства, ані щодо конкурентної стратегії, тому автором було запропоновано свої визначення. По-друге, загальне різноманіття існуючих класифікацій у різних авторів містило зазвичай подібні критерії для класифікацій стратегій, які водночас не враховувало всі аспекти,

притаманні стратегіям. Отже, автором було запропоновано нову класифікацію стратегій.

Оскільки в сучасних умовах менеджменту підприємства набагато швидше використати один ефективний інструмент, ніж кілька його різних варіантів, автором було запропоновано поєднати риси конкурентної стратегії та стратегії розвитку підприємства у вигляді створення конкурентної стратегії розвитку підприємства для використання її як ефективного інструменту стратегічного менеджменту. Отримана стратегія, яка містить елементи кількох стратегій, на думку автора, через свої специфічні риси має характеризуватись як комплексний інструмент і має бути здатною ефективно допомогти підприємствам щодо вирішення одночасно більш широкого кола задач з витрачанням меншої кількості часу на вивчення великої кількості інших стратегій та пошуку кращої.

#### Література:

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Минцберг Г. Школи стратегий. Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб. : Питер., 2002. 330 с.
3. Тридцать шесть стратегем. Китайские секреты успеха/Перевод с кит. В.В.Малявинаю. М.: Белые альвы, 2000. 192 с.
4. Nickols F. Strategy. Definitions & Meanings. 2016. URL: [https://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf) (дата звернення: 13.11.2019).
5. Nickols F. Three Forms of Strategy: General, Corporate & Competitive. 2016. URL: [http://www.nickols.us/three\\_forms.pdf](http://www.nickols.us/three_forms.pdf) (дата звернення: 13.11.2019).

6. Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart. From Strategy to Business Models and to Tactics. *Harvard Business School Working Paper*. 10-036. Noveber, 2009.
7. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ, 2002. 640 с.
8. Drucker P. F. with J. A. Maciariello. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised edition. HarperCollins Publishers, 2008. 573 p.
9. Менеджмент організацій : підруч. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, Є. Г. Рясних. К. : Либідь, 2004. 446 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 520 с.
11. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб : Питер, 2001. 832 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб : Питер Ком, 1999 896 с.
13. Армстронг М. Как стать еще лучшим менеджером / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 350 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. 640 с.
15. 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.: ООО "ИТИ Технологии», 2003. 944 с.
16. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер.с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб : Питер, 2001. 480 с.
17. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.
18. Sarbah, A. and Otu-Nyarko, D. (2014) An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). *Open Journal of Business and Management*, 2, 231-249.
19. Ritson N. Strategic Management. Bookboon, 2011. 52 p.
20. Портер Е. Майкл. Конкуренция : Уч.пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
21. Richard K. Betts. Is Strategy an Illusion? *International Security*. by the President and Fellows of Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology. Vol. 25. No. 2 (Fall 2000), pp. 5–50.
22. Словник Меріам-Вебстер [www.merriam-webster.com/dictionary/strategy](http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy).
23. Freedman Lawrence. Strategy: A History. 2013. Oxford, UK and New York, NY: Oxford University Press. 768 pages
24. Meiser W. Jeffrey. Are Our Strategic Models Flawed? Ends + Ways + Means = (Bad) Strategy. *The US Army War College Quarterly Parameters*. Vol.46. No.4. winter 2016-2017, p.81-91.
25. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
26. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. XV+589 с.

#### References:

1. Dykan, V. L., Zubenko, V. O., Makovoz, O. V., Tokmakova, I. V. & Shramenko, O. V. (2013). *Stratehichne upravlinnia*. Kiev: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukr.].
2. Myntsberh, H. (2002). SPb.: Pyter., 2002. [in Russ.].
3. *Trydtsat shest stratahem. Kytaiskye sekreti uspekha*. М.: Belye alvy. 192 s. [in Russ.].
4. Nickols, F. (2016). Strategy. Definitions & Meanings. Retrieved from: [https://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf).
5. Nickols, F. (2016). Three Forms of Strategy: General, Corporate & Competitive. Retrieved from: [http://www.nickols.us/three\\_forms.pdf](http://www.nickols.us/three_forms.pdf).
6. Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics. *Harvard Business School Working Paper*. 10-036.
7. Пономаренко, В. С., Пушкар, О. І., Тридід, О. М. (2002). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva*. Kharkiv: KhDEU [in Ukr.].
8. Drucker, P. F. & Maciariello, J. A. (2008). Management: tasks, responsibilities, practices. Revised edition. HarperCollins Publishers.
9. Fedulova, L. I., Sokyrynyk, I. V., Stadnyk, V. V., Yokhna, M. A., Novykova, O. S. & Riasnykh Ye. H. (2004). *Menedzhment orhanizatsi*. К. : Lybid [in Ukr.].
10. Ansoff, Y. (1989). *Stratehicheskoe upravlenye*. М.: Ekonomyka [in Russ.].
11. Daft, R. L. (2001). *Menedzhment*. SPb: Pyter [in Russ.].
12. Kotler, F. (1999). *Marketynh menedzhment*. SPb: Pyter Kom [in Russ.].
13. Armstrong, M. (2003). *Kak stat eshche luchshym menedzherom*. Dnepropetrovsk: Balans-Klub [in Russ.].
14. Fatkhutdyinov, R. A. (2000). *Stratehicheskyyi marketynh*. М.: ЗАО «Byznes-shkola «Yntel-Syntezy»» [in Russ.].
15. Ozhegov, S. Y. & Shvedova, N. Yu. (2003). *Tolkovyyi slovar russkoho yazyka: 80 000 slov y frazeolohicheskyykh vyrazheniy / Rossyiskaia akademyia nauk. Ynstytut russkoho yazyka ym. V.V.Vynogradova. 4-e yzd., dopolnennoe*. М.: ООО «YTY Tekhnolohyy» [in Russ.].
16. Doil, P. (2001). *Marketynh, oryentyrovannii na stoymost*. Spb: Pyter [in Russ.].
17. Omae, K. (2007). *Myshlenye strateha: Yskusstvo byznesa po-yaponsky / Kenychy Omae; Per. s anhl. М.: Alpyna Byznes Buks*. [in Russ.].
18. Sarbah, A. & Otu-Nyarko, D. (2014). An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). *Open Journal of Business and Management*, 2, 231-249.
19. Ritson, N. (2011). Strategic Management. Bookboon 52 p.
20. Porter, E. Maikl (2001). *Konkurentsya* : Per. s anhl.. М.: Yzdatelskiy dom «Vyliams».
21. Richard, K. Betts. (2000). Is Strategy an Illusion? *International Security*. by the President and Fellows of Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology, 25(2), 5–50.

22. Slovník Meriam-Webster. Retrieved from [www.merriam-webster.com/dictionary/strategy](http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy).
  23. Freedman Lawrence (2013). *Strategy: A History*. Oxford, UK and New York, NY: Oxford University Press.
  24. Meiser, W. Jeffrey (2016-2017). Are Our Strategic Models Flawed? Ends + Ways + Means = (Bad) Strategy. *The US Army War College Quarterly Parameters*, 46(4), 81-91.
  25. Herasymchuk, V. H. (2000). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання*. K.: KNEU [in Ukr.].
  26. Lamben, Zh.-Zh. (1996). *Stratehicheskiy marketynh. Evropeiskaia perspektyva*. Per. s frantsuzskoho. SPb.: Nauka [in Russ.].
- 



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License