

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЦЕНТР ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**  
(повна назва факультету)

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА**  
(повна назва кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Янковий О.Г.  
(прізвище та ініціали)  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Дипломна робота**  
**СПЕЦІАЛІСТА**  
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

з теми Розробка стратегії розвитку підприємства та її обґрунтування  
(на прикладі ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928»)

Виконала: студентка VI курсу,  
групи С-15  
спеціальності  
7.03050401 «Економіка підприємства»  
(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_ Светнік М.Г.  
(прізвище та ініціали)

Керівник Янковий О.Г.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Любицька І.В.  
(прізвище та ініціали)

## **АНОТАЦІЯ**

на дипломну роботу Светнік Марини Геннадіївни  
Розробка стратегії розвитку підприємства та її обґрунтування (на прикладі  
ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928»).

(тема)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
спеціаліста за програмою  
«Економіка підприємства»

Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, 2015 рік

Дипломна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – діяльність ТОВ «ЄС – Транс Лоджистік 928» в умовах кризи.

У роботі розглядаються теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, із використанням методів економічного та фінансового аналізу. Зроблено аналіз основних економічних показників діяльності транспортно-логістичного підприємства України, узагальнено зарубіжний досвід у цій сфері.

Пропонуються основні напрями удосконалення системи стратегічного управління, зокрема обґрунтовується необхідність формування і розширення нової стратегії для підвищення конкурентноспроможності, а також оцінено показники ефективності проекту. Розроблено нові можливості для підвищення прибутку. Проаналізовано можливі ризики.

Ключові слова: стратегія, транспортно-логістична галузь, економічна ефективність, конкуренція, розвиток.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА		
1.1. Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства .....	7	
1.2. Види стратегічного розвитку підприємства.....	13	
1.3. Обґрунтування вибору обраної стратегії та її практична реалізація.....	23	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄС – ТРАНС ЛОДЖИСТІК 928»		
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	33	
2.2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «ЄС – Транс Лоджистік 928» .....	43	
2.3. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства .....	52	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ІЗ ПОЛІПШЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНОВИЩА ТОВ «ЄС – ТРАНС ЛОДЖИСТІК 928» В УМОВАХ КРИЗИ .....		68
ВИСНОВКИ.....	86	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92	
ДОДАТКИ .....	97	

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується докорінною зміною умов функціонування організації, що обумовлюється підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників та посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. За таких умов стає неможливим управляти, реагуючи на проблеми, що вже виникли, використовуючи наявний досвід або його екстраполяції. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток підприємств та установ повинні базуватися на принципах стратегічного управління, яке має вирішувати задачі забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного додержання балансу їх потенціалу з оточенням. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішнім середовищі.

Найважливіша проблема будь-якого Українського підприємства (фірми), яке працює в ринкових умовах є проблема його виживання і забезпечення безперервного розвитку. Тому ефективне розв'язання проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, які значною мірою можна досягти з урахуванням грамотно розробленої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

Поняття стратегії розвитку підприємства є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме воно є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього та внутрішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються

всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

У працях зарубіжних і вітчизняних авторів представлено дуже докладний розгляд кола питань формування, оцінки й вибору стратегії, проте загалом розвиток економічної науки у цьому напрямі логічно визнати фрагментарним у вигляді слабкий рівень систематизації накопичених знань. Це є необхідною підставою вважати актуальним і дуже затребуваним не просто розробку окремих методів оцінки стратегію розвитку підприємства, а уявлення комплексної методики проведення послідовних й погоджених між собою дій зі формуванню й оцінки можливих альтернативних варіантів і остаточному вибору стратегії серед найбільш доцільних.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, А. Чандлера, Р. Акоффа, М. Портера, А.Дж.Стрікланда, А.А. Томпсона, Ф. Котлера, Р.Минцберг, Б.Альстренд, Дж.Лемпел, Б.Карлофф, Д. Кемпбел, Дж.Стоунхаус, Б. Х'юстон, Х.Виссема, Р.Х. Голл, Дж. Гібсон, У. Кінг, Д.Клиланд, О.С. Віханського, О.П. Градова, Р.А. Фатхутдінова, М.І. Круглова, П.В. Забеліна, Н.К. Моїсеєвої, І.О. Бланка, Н.Н. Мартиненко, Ю.Б. Іванова, М.Д. Виноградського, О.І. Пушкаря, З.Є. Шершньової. У. Архипов, М.И.Бухалков, О.С.Виханский, О.Л.Гапоненко, О.П.Панкрухин, Л.Д. Гітельман, В.С. Єфремов, І.А.Хаников, О.Т. Зуб, С.А. Кузнецова, Г.Б. Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Дж.К.Лафта, В.Д. Маркова, В.А.Ириков, В. Г. Балашов та інші.

Численні дослідження перелічених авторів, безсумнівно, значно полегшують пошук рішень негараздів у області стратегічного розвитку

підприємства, і навіть як не знижують актуальності проведеного дослідження, а навпаки, підтверджують важливість рішення проблемних питань оцінки стратегії, властивих сучасної економіці.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємства, її вибір і обґрунтування, а також розробка на цій підставі шляхів удосконалення на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення визначеної мети дипломного дослідження передбачається вирішення наступних завдань:

- розглянути суть і класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- дослідити основні правила, процедури вибору та практичного використання стратегій розвитку підприємства;
- провести діагностику фінансового становища підприємства ТОВ «ЄС – Транс Лоджистік 928»
- дослідити практичні аспекти формування стратегії розвитку на прикладі ТОВ «ЄС – Транс Лоджистік 928» на основі стратегічного аналізу діяльності компанії
- розробити заходи щодо поліпшення фінансового становища підприємства ТОВ «ЄС – Транс Лоджистік 928»

Об'єкт дослідження – було обрано діяльність ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928» в умовах економічної кризи.

Предметом дипломного дослідження є – теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві.

При виконанні дипломної роботи застосовано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження. Особливого значення у вирішенні поставлених питань набули такі загальнонаукові економіко-математичні методи, як аналіз, синтез, абстрагування, конкретизація, моделювання. Спеціальні методи (групування, порівняння, балансовий метод, метод коефіцієнтів тощо).

Теоретичною та методологічною основою написання дипломної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практична частина дипломної роботи виконана на базі внутрішніх нормативних документів, облікових реєстрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності та іншої документації підприємства ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928».

## ВИСНОВКИ

Провівши аналіз існуючої теоретико-методологічної бази згідно теми диплому, було виявлено ключові положення стратегічного управління. Після дослідження поширених стратегій, було обрано оптимальний інструментарій для визначення ефективної стратегії розвитку.

Нажаль сучасні науковці не приділяють достатньою уваги особливостям стратегічного управління менеджменту в умовах сьогодення на Україні. Хоча майже кожна фірма на українському ринку відчула суттєвих змін через економічну та політичну кризу, в даний час ще не існує науково-методичних рекомендацій, щодо того, які зміни характеру стратегії вони повинні вжити, щоб врятувати своє положення.

В рамках дослідження фірми, була приведена характеристика основних фінансових показників фірми.

В II розділі дипломної роботи було надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928» та розглянуто мікро та макро середовище.

Компанія ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928» була заснована в Одесі в 2004 році. І є компанією, яка надає всі види митного оформлення а також експедирування клієнтам по всьому світу.

А саме:

- фрахт національних, іноземних суден та залучення інших транспортних засобів, забезпечення їх подачі у порти, на залізничні станції, склади, термінали або інші об'єкти для своєчасного відправлення вантажів;
- здійснення робіт, пов'язаних з прийманням, накопиченням, подрібненням, сортуванням вантажів (консолідація);
- ведуть облік надходження та відправлення вантажів з залізничних станцій, складів, терміналів або інших об'єктів;
- оформлення вантажів «під ключ»;
- мультимодальні перевезення;



- оформлення документів та організація роботи відповідно до митних, карантинних та санітарних вимог;
- авіа перевезення.

Компанія діє на підставі договору транспортного експедирування, який містить елементи договору комісії.

Треба зауважити, що на підприємстві не налагоджена процедура стратегічних досліджень та практика аналізу економічних показників фірми. Це призвело до того, що на сьогоднішній день ТОВ «ЄС – Транс Лоджистік 928» має негативну тенденцію скорочення обсягу прибутку та приближується через три роки до банкрутства.

Також для формування нового бачення стану підприємства проведено аналіз фінансового стану ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928». Він виявив незадовільну структуру оборотних коштів і відсутність гарантії погашення боргів. Крім того по показникам ділової активності, рентабельності інвестицій та рентабельності продажів спостерігається негативна тенденція.

Розрахунок «золотого правила економіки» показав що стабільність підприємства можна оцінити як «задовільне», але цей показник використовується більше в фінансовому аналізі у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Ідентифікація рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства показала що в цілому підприємство працює не дуже ефективно і знаходиться за 4-5 років до банкрутства, але змінення показників на краще в майбутньому може змінити ситуацію докорінно.

Поза те, підприємство має низку сильних сторін та можливостей, це підкреслюють проведені в рамках аналізу маркетингового середовища PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на даний момент виявив низку критеріїв, яким необхідно приділяти суттєву увагу, щоб досягти кращих результатів порівняно з конкурентами, адже на даний час конкурентоздатність підприємства є незадовільною.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними. При SNW-аналізі ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньоринковий стан для даної конкретної ситуації. Дані цих аналізів в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. При розробці стратегії необхідно націлити її на використання перспектив, відповідними можливостями підприємства, та забезпечення захисту від зовнішніх загроз.

По отриманим даним ТОВ «ЄС-Транс Лоджистік 928» по показниках, враховуючих специфіку організації, займає досить сильне конкурентне становище серед експедиторських компаній, оскільки за більшістю ключових позицій знаходиться в станах S. Проте є стратегічні позиції, які зводять нанівець цю перевагу.

Можемо зробити висновок, що ТОВ «ЄС – Транс Лоджистік 928» займає четверте місце серед своїх конкурентів. Основними факторами, що впливають на дане становище є об'єм наданих послуг, тому що компанія втратила більшість своїх клієнтів через війну на сході країни. Необхідно сконцентруватися на залученні нових клієнтів, необхідно модернізувати Інтернет сайт, по наявності фінансування проводити хоча б мінімальні рекламні заходи, завдяки зменшенню впливу інфляції на дебіторську заборгованість. Також витрати на послуги трохи вищі ніж у конкурентів, необхідно заключити договори з Укрзалізницею, щоб в усіх можливих контрактах користуватися послугами залізничного транспорту, а не авто.

І хоча на сьогодні підприємство володіє низьким рівнем платоспроможності воно є фінансово незалежним і загрози банкрутства для підприємства на даному етапі не має. Але якщо і надалі буде спостерігатися негативна тенденція це може негативно вплинути на його фінансову стійкість. Істотними внутрішніми проблемами підприємства є зменшення доходу від реалізації послуг та чистого прибутку майже в чотири рази, а також велика частка дебіторської заборгованості в загальній структурі активів. Істотними

зовнішніми проблемами, що мають великий вплив є недосконала законодавча політика, економічні обмеження, високі ставки податків та нестабільна політична ситуація у країні

В III розділі дипломної роботи були спрогнозовані та проаналізовані фінансові показники діяльності підприємства та виявлено, що необхідне активне втручання з боку стратегічного планування задля недопущення подальшого погіршення економічної ефективності підприємства.

Далі була запропонована низка економічних стратегій, та комплекс заходів по стратегії просування та концентричній диверсифікації.

Серед основних напрямів стратегії були запропоновані наступні:

По перше: зменшити вплив інфляції на доходи компанії, а саме – провести компанію з боротьби з заборгованістю клієнтів за надані послуги;

По друге: розробити маркетингову стратегію, а саме – оновити застарілий сайт, та провести рекламну компанію в мережі Інтернет.

По третє: підвищити конкурентоспроможність. Найслабкішим фактором є мала кількість клієнтів та не дуже добра ціна через те що компанія користується лише доставкою вантажів автотранспортом, пропоную укласти контракти з Укрзалізницею та усі можливі замовлення доставляти саме залізничною дорогою.

Відомо, що в умовах інфляції будь-яка відстрочка платежу призводить до того, що підприємство-виробник реально одержує лише частину вартості реалізованої продукції. Тому підприємству інколи вигідніше зробити знижку на послуги, що надали за умови оплати рахунка (наприклад, у десятиденний строк), ніж втратити певну суму в результаті інфляції.

В рамках інструментальних стратегій, запропоновано великий блок заходів стосовно стратегії просування, великий комплекс заходів по просуванню в мережі Інтернет.

Перш за все, обґрунтовано необхідність створення нового сайту та його ефективності. Далі запропоновано його просування рекламі в довідниках, форумах, та контекстної реклами (Google.Adwords та Яндекс.Директ).

Також було запропоновано підписати договір з Укрзалізницею.

Залізничний транспорт в цілому більш ефективний по паливу, ніж автомобільний; в Україні перевезення вантажів по залізницях на 63% ефективніше по паливу, ніж автомобільні вантажоперевезення.

Цінові переваги ефективного і добре керованого залізничного транспорту можуть підвищити конкурентоспроможність виробників і вантажовідправників на внутрішньому і світовому ринках і надавати конкурентний тиск на ціни автомобільного транспорту.

В умовах, коли підвищувати ставки не можна через сильну конкуренцію на ринку, оптимізація роботи експедиторських компаній може проводитися за рахунок надання комплексних послуг. «У цьому випадку експедитор вже не просто подає вагон, а переходить до мультимодальної перевезенні, беручи на себе доставку» від дверей до дверей », збираючи в єдину логістичний ланцюжок автомобільний і залізничний транспорт, власників вагонів і т. д.»

При правильному керівництві та впровадженні правильної стратегії, знижок завдяки доставці вантажів залізницею, така політика дозволить залучити додаткових клієнтів, та підвищити конкурентоспроможність.

Завдяки запропонованим заходам згідно стратегії концентричної диверсифікації ми підвищимо нашу конкурентоздатність за 1 рік, що дасть нам додаткову стійкість на ринку в цей важкий та непередбачуваний час.

Усі запропоновані заходи є рентабельні та доцільні, реальні до втілення завдання. Стратегічний план обґрунтовано аналізом становища підприємства та його прогностичних фінансових показників. Він є легко здійсненим без використання важко доступних чи високооплачуваних спеціалістів. Увесь стратегічний план гармонійний та узгоджений, що призведе до великого синергетичного ефекту.

Підсумовуючи результати було сформовано план розвитку підприємства на 1 рік, адже плани на 2 роки чи більше можуть бути не актуальними в короткому часі. Розроблено консолідований бюджет запропонованих заходів та підраховані показники економічної ефективності підприємства та планові

показники. Для кожного року розраховано темп приросту кожного з показників, що дають змогу наочно побачити динаміку показників за останній час та вплив запропонованих стратегічних заходів на діяльність підприємства.

План розвитку має низький рівень ризику. Навіть в випадку песимістичного прогнозу все одно є сенс втілення заходів розраховуючи на комунікативний ефект від проекту. Комплекс запропонованих заходів є гнучким, організація зможе змінити конкретні місця втілення заходів, або скоротити строки їх застосування. Але найважливіше, що сформований план розвитку є фінансово-економічно привабливим та сумісним з пріоритетними цілями підприємства.

Слід відмітити, що ми рекомендуємо регулярно проводити перевірку своєї стратегічної політики не тільки під час кризових явищ та при загрозі збитків, але і коли ринок почне рости. Тому вважаємо, що теоретичний матеріал по науково-методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про транспортно-експедиційну діяльність», затверджений Верховною Радою України від 01.07.2004 р. № 1955-IV (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>
3. Податковий кодекс України, затверджено Верховною Радою України від 2.02.2010 р. № 2755-VI (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної фіскальної служби України. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/nk/>
4. Mindspace. Економіка. Оцінка фінансових результатів і золоте правило економіки. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mindspace.ru/abcinvest/zolotoe-pravilo-ekonomiki-the-golden-rule/>
5. SWOT-аналіз і стратегічне планування. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.swot-analysis.ru/index\\_2.html](http://www.swot-analysis.ru/index_2.html)
6. SNW-аналіз. // Вікіпедія. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SNW-аналіз>
7. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – К.: Знання, 2005. – 185 с.
8. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: Навч. посібник / М. Д. Білик, О. В. Паловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с.

9. Алейнікова В. В. Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості / Наука в інформаційному просторі: IX міжнар. наук. – практ. інт. – конф. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2013-nauka-v-info-prostranstve/alejnikova.htm>
10. Калінеску Т. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Т. В. Калінеску, В. С. Альошкін, В. Г. Кудіна. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 372 с.
11. Кравчук Л. С. Діагностика ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств / Л. С. Кравчук, М. О. Гава // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С.268-271.
12. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: Вища шк., 2003. – 278 с.
13. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – Донецьк: вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
14. Фінансовий портал Міністерства фінансів. Індекс інфляції (Україна). 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>. – Заголовок з екрану.
15. Рябенко Г.М. Прогнозування банкрутства ПАТ «Радсад» Миколаївського району Миколаївської області / Г. М. Рябенко, О. О. Шаповал // Інноваційна економіка. – 2012. – № 10. – С. 149-153.
16. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 442 с.
17. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: Навч. посібник – К.: Знання, 2011. – 341 с.
18. Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. – К.: Донецький нац. ун-т., 2006. – 407с.
19. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок; перев с англ. под. ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

20. Мошнов В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Мошнов // Портал Корпоративний менеджмент. – 2005. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml)
21. Різновиди стратегії та їх характеристики. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4120-riznovidi-strategij-ta-jikh-kharakteristika.html>
22. Ж/Д перевезення по Україні, країнам СНГ, Балтії та Восточної Європи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mg-trans.com.ua/zd-perevozki/>
23. Диверсифікація як спосіб боротьби з конкуренцією – [Електронний ресурс.] – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/diversification/>
24. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - СПб: Изд-во «Питер», 1999. - 416 с.
25. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ.]; [под ред. Л.И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 560 с.
26. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б. - М.: Экономика, 1991. - 358 с.
27. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.; пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2002.
28. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посіб. I [Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська, О.Д. прилов]. -Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. - 352 с.
29. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
30. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: /Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.



31. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991 - 239 с.
32. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
33. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
34. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
35. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
36. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблемы теории и практики управления. – 1997. - № 4.- С. 104-107.
37. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
38. Ringland, G. Scenario planning: managing for the future, Chichester: Wiley, 1998. P. 422
39. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия: Монография. - М.: Высшая школа, 2002.-с. 144
40. Адрианов В. В. Стратегия управления бизнесом // Экономика и производство. - 2001. - № 1.
41. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - № 5.
42. ОС. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1998. - 296с.
43. Дойль Питер Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб: Питер, 1999. – 560
44. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. - 195с.

45. Западные стратегии развития и технологии ведения банковского бизнеса в условиях Украины // Компаньон. - 2002. - № 19 (275).
46. Канищенко Г. Искусство стратегического управления // Компаньон. СТРАТЕГИИ. - 2002. - № 2.
47. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство: Пер. с англ. - М.: Юнити, 2001. - 239с.
48. Конка М.Г. Один стратегический подход к использованию самооценивания и бенчмаркинга: Избранные труды. 40-й ежегодный конгресс ЕОК. Сб. переводов. - Берлин: 1996; М.: 1997. - с. 148-157.
49. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. - СПб, 2003.
50. Макаров М. Внедрение стратегии: шаг за шагом // Управление компанией - РЦБ. - 2002. - № 2 (09).
51. Мингалева Ж.А. Современные стратегии фирм // Экономика и производство. - 2002. - № 4.
52. Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1979. - с. 109.
53. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України. - 2000. - № 11.
54. Савицкая Л. «Интеллектуальная валюта» компании // Управление компанией - 2002. - № 3 (87).
55. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: Интел - Синтез, 1998. - 416с.
56. Фронтин С.Ю. Военные хитрости (Стратегии). - СПб.: Алетейя, 1996. - 160с.
57. Шершньова З.Є, Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 1999. - 384с.
58. Шибалкин О.Ю. Проблемы и методы построения сценариев социально-экономического развития. - М: Наука, 1992. - 176 с.