

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

Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької діяльності  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
Янковий О.Г.

- (підпис)

“ ”

201 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр та найменування спеціальності)  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»  
(назва магістерської програми)  
на тему: «Обґрунтування стратегії підприємства на прикладі ПАТ  
«Одеський завод шампанських вин»»  
(назва теми)

**Виконавець:**

студент ЦЗФН факультету

Ведерникова Галина Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

- /підпис/

**Науковий керівник:**

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Грінченко Раїса Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

- /підпис/

## *Анотація кваліфікаційної роботи магістра*

### **АНОТАЦІЯ**

**Ведерникова Г.В.**

*(прізвище та ініціали студента)*

**«Обґрунтування стратегії підприємства на прикладі ПАТ «Одеський завод шампанських вин»»**,

*(назва кваліфікаційної роботи)*

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за магістерською програмою «Економіка та стратегія розвитку підприємства»,

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2017 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – ПАТ «Одеський завод шампанських вин».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти сутності стратегії підприємства, викладення результатів дослідження теоретико-методичних аспектів розробки етапів стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства, досліджено процес формування стратегії підприємства та визначення основних напрямів цього розвитку.

Розкрито суть концепції стратегії підприємства та основних її компонентів. Охарактеризовано етапи формування та реалізації стратегії промислового підприємства. Розглянуто специфіку визначення стратегічного положення, формування стратегії підприємства.

Доведено, що важливим аспектом у формуванні та реалізації стратегії є розробка концепції стратегічного керування промисловими підприємствами. Концепція дозволяє встановити методичні основи принципів керування та методичні основи керувальних технологій і інструментів для окремих компаній.

Встановлено, що стратегія промислових підприємств повинна ґрунтуватися на довгостроковій програмі збалансованого розвитку, яка є стратегічним документом, що містить низку скоординованих у просторі і часі дій із залучення ресурсів.

Доведено, що здійснення стратегії передбачає цілеспрямоване поліпшення економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи. Перетворення, які відбуваються в ході реалізації стратегії під впливом зовнішніх факторів, набувають нової якості, підвищується економічна ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Подано рекомендації для прийняття управлінських рішень на корпоративному рівні управління підприємством щодо вибору ефективної стратегії розвитку конкретного підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегія збалансованого розвитку; промислове підприємство; реалізація стратегії; керування.

**ANNOTATION****Vedernykova H.,***(students surname and initials)***“Justification the enterprise strategies (applied for Public Joint-Stock Company "Odessa Champagne Wine Plant"),***(work title)*thesis for Master degree in specialty 076 « Entrepreneurship, trade and stock-taking activities »  
under the program « Economy and strategy of enterprise development»,

Odessa National Economic University

Odessa, 2017

The work deals with theoretical aspects of the enterprise's strategy essence, presents the results of theoretical and methodical aspects stages of sustainable development strategies of an industrial enterprise, investigates the process of strategy and determines main directions of this development.

The essence of the strategy concept of an enterprise and its components was revealed. Main stages of formation and implementation of the industrial enterprise strategy were characterized. The work considered the specificity of defining strategic position, formulating an strategy.

Proven that an important aspect in the formation and implementation of strategy is the development of the sustainable strategic management of industrial enterprises conception. The concept allows establishing methodical bases of management principles and methodical bases of management technologies and tools for individual companies.

Established that the strategy of industrial enterprises should be based on a long-term program of sustainable development, which is a strategic document that contains a number of steps, coordinated in space and time to engage resources.

Proven that the implementation of a strategy involves purposeful improvement of economic, organizational, technical, technological, production, market, social, administrative, environmental and other components of the system. Transformations that occur in the course of implementing the strategy under the influence of external factors acquire new quality, both economic efficiency and competitiveness of the enterprise in the market increase.

Recommendations for making management decisions at the corporate level management on the selection of an effective strategy of a particular business were proposed.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategy of sustainable development, industrial enterprise, implementation of the strategy, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	9
1.1. Особливості формування організаційно-економічної стратегії підприємства в умовах ринку.....	9
1.2. Альтернативні стратегії розвитку підприємств залежно від привабливості ринку та конкурентної позиції .....	16
1.3. Теоретико-методологічні аспекти обґрунтування стратегії збалансованого розвитку підприємства .....	26
РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ОДЕСЬКИЙ ЗАВОД ШАМΠΑНСЬКИХ ВИН».....	36
2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Одеський завод шампанських вин».....	36
2.2. Дослідження результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.....	45
2.3. Факторний аналіз фінансового становища організації.....	64
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ «ОДЕСЬКИЙ ЗАВОД ШАМΠΑНСЬКИХ ВИН» .....	76
3.1. Обґрунтування вибору ефективних стратегічних альтернатив ПАТ «Одеський завод шампанських вин» .....	76
3.2. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії розвитку ПАТ «Одеський завод шампанських вин» .....	82
3.3. Оцінка ефективності вибору стратегії розвитку ПАТ «Одеський завод шампанських вин».....	91
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	100
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Функціонування підприємств України пов'язано з необхідністю формування організаційно-економічної стратегії розвитку підприємства, що дозволить адаптуватись до негативних наслідків впливу світової фінансової та економічної кризи і трансформацій, які відбуваються в економіці держави. Основне завдання розробки такої стратегії не тільки своєчасне реагування на негативні явища, але й попередження їх.

Діяльність сучасних підприємств України характеризується все більшою невизначеністю і насиченістю зовнішнього середовища, що обумовлює суттєві зміни в економіці, технологіях і соціальному житті суспільства. Усі ці чинники заважають збалансованому розвитку. Проте вплив зовнішніх і внутрішніх факторів може посилюватися або знижуватися, а самі фактори – трансформуватися. Підприємства, які вчасно враховують і прогнозують зміни, мають перспективи щодо ефективного функціонування і подальшого розвитку. У цих умовах зростає необхідність у формуванні цільових стратегій для одержання конкурентних переваг підприємства. Стратегія розвитку на рівні підприємства – важливий інструмент для досягнення цілей та успішного функціонування. Перед підприємствами, що функціонують у сучасних умовах господарювання гостро постає питання виживання і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі. При цьому правильно розроблена, обрана і обґрунтована стратегія є частиною майбутнього успіху.

Актуальність вибору даної теми визначається тим, що на сьогоднішній день стратегія - це основоположний стрижень в управлінні підприємством, який повинен забезпечувати сталий економічний розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої ним продукції і послуг, що надаються. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки концентрувати увагу на

внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Проблеми керування розвитком підприємств було розглянуто в наукових працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених, а також економістів-практиків. Вагомий внесок у з'ясування окремих аспектів проблем розвитку економічної системи належить таким дослідникам, як Д. Белл, О. Богданов, Н. Вінер, В. Геєць, Дж. Гелбрейт, С. Глазьев, В. Гриньова, Ю. Лисенко, У. Мітчелл, У. Росту, Г. Спенсер, Е. Тоффлер, М. Тодаро, Дж. Форестер, Р. Фрімен, Г. Хакен, Й. Шумпетер.

Питанням теорії та практики стратегічного управління та формування стратегій розвитку підприємств присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.В. Божкової, В.О.Василенка, Х. Віссеми, С.С. Гаркавенко, В.М. Геєця, В.Г. Герасимчука, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, С.М. Ілляшенка, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Моїсеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та інших.

Незважаючи на досягнення вищевказаних науковців, залишається невирішеним ряд проблем. Серед них найбільш важливе місце займають наступні: різні підходи до алгоритму розробки стратегії; конкретно не виділені групи факторів, які можуть впливати на стратегію і процес її розробки; виникає потреба додаткового виділення рівнів, на яких проводиться розробка стратегії розвитку підприємства; не виділено напрямів роботи підприємства, для яких повинен проходити процес розробки стратегії.

**Мета роботи** – удосконалення теоретико-методичних засад формування та управління стратегією підприємства в умовах ринкової економіки.

Досягнення поставленої мети відбувалося за допомогою послідовного **вирішення завдань:**

дослідити науково-методичні підходи та проблеми формування стратегії розвитку підприємства;

визначити теоретико-методичні аспекти обґрунтування стратегії збалансованого розвитку підприємства;

діагностувати стан та виявити проблеми розвитку ПАТ «Одеський завод шампанських вин»;

розробити рекомендації до вибору стратегії розвитку ПАТ «Одеський завод шампанських вин»;

розробити та оцінити практично-орієнтовані підходи до формування стратегії розвитку ПАТ «Одеський завод шампанських вин».

**Об'єкт дослідження** – ПАТ «Одеський завод шампанських вин».

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів формування та управління стратегіями розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано методи: логічного узагальнення і наукової абстракції; методи моделювання і прогнозування; методи факторного аналізу, динамічного та нормативного порівняння; економіко-статистичні.

**Інформаційну базу дослідження** склали: офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані звітності ПАТ «Одеський завод шампанських вин». Як джерела інформації використано наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, результати проведених наукових досліджень, матеріали науково-практичних конференцій.

**Наукова новизна дослідження** полягає у розробці концепції стратегічного керування розвитком підприємства, що базується на цілеспрямованому поліпшенні економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи, що у сукупності дає синергетичний ефект.

**Практична значущість роботи** полягає у можливості формування і реалізації стратегії розвитку підприємства як ефективної системи керування, що дозволить своєчасно передбачати цілеспрямоване й поступово удосконалення економічних, організаційних, техніко-технологічних, виробничих, соціальних, управлінських, ринкових, екологічних та інших складників цієї системи, які в процесі впровадження нововведень будуть набувати нових якостей.

**Структура роботи.** Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел.



## ВИСНОВКИ

В даний момент підприємства України знаходяться перед проблемою перегляду своєї діяльності з метою підвищення ефективності, одержання більшого прибутку, завоювання і зміцнення конкурентних позицій на ринку. З огляду на мінливість зовнішнього середовища керівництву підприємств необхідно вживати заходів для стабілізації положення шляхом точного формулювання стратегічних цілей, визначення стратегічних напрямків діяльності, а також розробки стратегії розвитку, реалізація якої забезпечить повне досягнення поставлених цілей.

Дослідження практики діяльності вітчизняних підприємств показало, що значна частина з них працює без визначеної наперед стратегії свого розвитку, що призводить до відсутності цільових орієнтирів у прийнятті виробничих, маркетингових, фінансових та інших управлінських рішень. Відсутність чітко визначеної стратегії послаблює позиції підприємства у конкурентній боротьбі, особливо у разі виходу підприємства на зовнішні ринки збуту. Серед причин такого стану є відсутність традиції та досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств, а також брак кадрів відповідної кваліфікації для здійснення стратегічних управлінських дій. Тому в керівництва підприємств постає завдання, виконання якого передбачає послідовність певних кроків, таких як: формування цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір кращої із стратегічних альтернатив, розроблення комплексу заходів щодо її реалізації. До того ж для управлінського персоналу корисним є вивчення теоретичних підходів та практичного досвіду зарубіжних компаній і успішних вітчизняних підприємств.

Науково обґрунтована стратегія повинна враховувати ситуацію, що склалася на ринку, визначати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювати позиції підприємства на ринку та його конкурентні переваги. У процесі формування стратегії зниження витрат необхідно визначати мету та

завдання стратегії, найраціональніше розподіляти ресурси, конкретизувати прийняті рішення, визначати відповідальних за їхню реалізацію.

У даному дослідженні пропонований варіант стратегічного розвитку функціонування підприємства показує, що існуюча система управління стратегічним розвитком підприємства визначається факторами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. А, враховуючи основні особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах, можна досягти його стійкого розвитку за рахунок синергетичного підходу, який передбачає розгляд підприємства, як відкритої і неврівноваженої виробничо-економічної системи. При цьому сам процес стратегічного розвитку підприємства здійснюється тільки через нестійкість його станів і йому властиві такі основні принципи: необоротність, випадковість, невизначеність, не лінійність.

Також, розкрито суть концепції стратегії розвитку підприємства та основних її компонентів. Охарактеризовано етапи формування та реалізації стратегії розвитку промислового підприємства. Розглянуто специфіку визначення стратегічного положення, формування стратегії розвитку підприємства, виявлення можливостей і особливостей застосування експрес-тесту фактичного фінансового стану.

Доведено, що важливим аспектом у формуванні та реалізації стратегії розвитку є розробка концепції стратегічного керування промисловими підприємствами. Концепція дозволяє встановити методологічні основи принципів керування та методологічні основи керувальних технологій і інструментів для окремих компаній.

Установлено, що стратегія розвитку промислових підприємств повинна ґрунтуватися на довгостроковій програмі збалансованого розвитку, яка є стратегічний документ, що містить низку скоординованих у просторі і часі дій із залучення ресурсів.

Доведено, що здійснення стратегії розвитку передбачає цілеспрямоване поліпшення економічних, організаційних, технічних, технологічних,

виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи. Перетворення, які відбуваються в ході реалізації стратегії під впливом зовнішніх факторів, набувають нової якості, підвищується економічна ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Результати діагностики проведеної в розділі 2, показали, що розвиток ПАТ “Одеський завод шампанських вин” характеризується нестабільною динамікою. Основними факторами, що перешкоджали стабільному розвитку підприємства є: конкуренція на ринку і її інтенсивний розвиток, наявність застарілого верстатного обладнання та недостатність обігових коштів. Звичайно, неможливо не звернути увагу на вплив світової фінансової кризи на економіку України, а водночас, і на діяльність підприємства, що позначилось на основних результатах діяльності підприємства.

Реалізація стратегії зростання на ПАТ “Одеський завод шампанських вин” мала позитивний вплив на окремі економічні показники виробничо-господарської діяльності, що в кінцевому результаті разом із рештою позитивних змін сприяло збільшенню ефективності діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19.12.1995 р. № 481/95-ВР / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/481/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Абчук, В. А. Прогнозирование в бизнесе, менеджменте и маркетинге [Текст] / В. А. Абчук. – М.: Дрофа, 2015. – 448 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Наука, 2014.
4. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс: Пер. з англ.: Учеб. пос. – 5-те вид. – М.: Академкнига, 2015.
5. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник [Текст] / Под ред. В.А. Белошапки. – К.: Логос, 2012. – 456 с.
6. Білорус, Т. В. Соціальний паспорт підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Білорус. – Режим доступу: [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/sotcialna\\_pasportizatcia\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/sotcialna_pasportizatcia_pidpriemstva.pdf).
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента [Текст]: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 175с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С.Виханский. – М.: Дрофа. - 2014. – 267с.
9. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна; 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алента, 2011. – 520 с.
10. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 304 с.

11. Гром'як, О. Б. Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення [Текст] / О. Б. Гром'як, О. Г. Мельник // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22, ч. 2. – С. 159–165.
12. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ./ Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. - М.: Эксмо, 2012. - 800 с.
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління: підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ / В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, І.В. Токмакова, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 331 с.
14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2015.
15. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент [Текст] / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова: Учебник. – М.: Экономистъ, 2012. – 416 с.
16. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова - К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 600 с.
17. Каличева Н.Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі / Н.Є. Каличева// Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Хмельницький: ПВНЗ «Хмельницький економічний університет», 2015. – Вип. – № 4 (40). - С. 117 – 120.
18. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. - М.: Эксмо, 2015. - 512с.
19. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание символы [Текст]. - М.: Экономика, 2014. – 239 с.
20. Касьянова, Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи [Текст]:

- монографія / Н. В. Касьянова. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Купріянов В. С., 2011. – 374 с.
- 21.Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г. Клеймор // Электроний ресурс. Режим доступу: <https://www.studsell.com/>
- 22.Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник / П.Г. Клівець. - К.: Наук. думка, 2014. - 320 с.
- 23.Коупленд Т., Колер Т., Муррін Т. Стоимость компании: оценка и управление. – М.: Дрофа. – 2012.
- 24.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]. - К: КНЕУ, 2002. - 245с.
- 25.Кузнецов В. С. О стратегической альтернативности / В. С. Кузнецов // Электроний ресурс. Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/management/03.shtml>
- 26.Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива \ Ж.Ж. Ламбен - СПб.: Наука. – 2016. – 457с.
- 27.Логинов Г.О., Попов Е.В., Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Электроний ресурс. Режим доступу: <http://www.mavriz.ru/articles/1816.html>
- 28.Маслодудов Ю.А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивного управления машиностроительным предприятием: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю.А. Маслодудов; ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет». - М., 2010. - 25 с.
- 29.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]. Пер. с англ. - М.: Эксмо, 2015. - 800 с.
- 30.Минцберг Г. Стратегический процес / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.:Питер, 2011.-688с.
- 31.Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління [Текст]: підручник / Б. М. Мізюк. – Л.: Магнолія, 2006, 2009, 2012. – 544 с.

32. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / А.П. Міщенко. — Дн-ськ.: Вид-во ДУЕП, 2007. - 332 с.
33. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - Харків: УкрДАЗТ, 2013. - 560 с.
34. Орлова К.Є. Стратегія адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища: динамічний аспект / К.Є Орлова // Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки. — Житомир, 2014. — С. 80-81.
35. ПАТ «Одеський завод шампанських вин». Електронний ресурс. Режим доступу: <http://champagne.odessa.ua/>
36. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / А.Олійник, Р.Сільський - К.: Основи, 2008. - 390 с.
37. Романовська, Ю. А. Етапи побудови системи оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств [Текст] / Ю. А. Романовська // Економіка і регіони: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Юрія Кондратюка. // Електронний ресурс. Режим доступу: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=MvbMRHYAAAAJ&citation\\_for\\_view=MvbMRHYAAAAJ:9ZIFYXVOiуМС](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=MvbMRHYAAAAJ&citation_for_view=MvbMRHYAAAAJ:9ZIFYXVOiуМС)
38. Сірик І.П. Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / І.П. Сірик; Сумський державний університет. - Суми, 2012. - 20 с.
39. Степанова Г. Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии / Степанова Г. Н. - М.: Наука, 2012. - 136 с.
40. Стратегический менеджмент [Електронний ресурс] / Гольдштейн Г. Я. // Електронний ресурс. Режим доступу до конспекту: <http://www.aup.ru/books/m24/>

41. Таранова Е.В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.isras.ru/socis>
42. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
43. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебное пособие / Н.В. Туленков. - К.: Логос, 2014. - 133 с.
44. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: Юнити, 2012. - 735 с.
45. Уткин Е.А. Управление фирмой / Е.А. Уткин. - М.: Академкнига, 2015. - 516 с.
46. Фази Лайм, Рэнделл Роберт. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 608 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - 7-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2015. - 448 с.
48. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ. / Д. Хасси. - СПб: Питер, 2015. - 384 с.
49. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe)
50. Шарапудинов Г.М. Механизмы адаптации предприятия в условиях перехода к рыночной экономике: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://economy-lib.com/mehanizmu-adaptatsii-predpriyatiya-v-usloviyah-perehoda-k-rynochnoy-ekonomike>
51. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління [Текст]. - К.: КНЕУ, 2009. – 384 с.
52. Щелкунов В.И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI века [Текст]. - К.: Наук. думка, 2002. - 416 с.



- 53.Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова - СПб.: Питер, 2014. - 184 с.
- 54.Янченко Н.В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту / Н.В. Янченко // «Економічні науки» Вісник Хмельницького національного університету. - Хмельницький, 2011, № 6, Т. 1. -С. 44-46.
- 55.Glueck, W. L. and Jauch, L. R. Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill, New York. Електроний ресурс. Режим доступу: <http://www.unilus.ac.zm/lecturer/resources/bba140-1-2014-2.pdf>
- 56.Goncharuk A.G.International Performance Benchmarking in Winemaking / A.G. Goncharuk, N.O. Lazareva // Benchmarking: An International Journal. – 2017. – Vol. 24. – № 2.
- 57.Henderson B.D. The origin of strategy / B.D. Henderson // Електроний ресурс. Режим доступу: <https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>
- 58.Hofer C. W. and Schendel, D.Strategy Formulation: Analytical Concept, West Publishing Company, New York. Електроний ресурс. Режим доступу: [http://mba.teipir.gr/files/3\\_Internal\\_Strategy\\_DEL.ppt](http://mba.teipir.gr/files/3_Internal_Strategy_DEL.ppt)
- 59.John Kay. Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford Press. Електроний ресурс. Режим доступу: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/019828988X.001.0001/acprof-9780198289883>
- 60.Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist. – New York: Mc Graw-Hill. Електроний ресурс. Режим доступу: [http://www.economist.com/media/globalexecutive/books/mind\\_of\\_the\\_strategist\\_e\\_03.pdf](http://www.economist.com/media/globalexecutive/books/mind_of_the_strategist_e_03.pdf)
- 61.Miles R. E. Organizational strategy, structure and process / R. E. Miles, C. S. Snow. – N. Y.: McGraw-Hill. Електроний ресурс. Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/257544>