

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра фінансів та економічної безпеки

06-03-336М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних завдань та самостійної роботи із
навчальної дисципліни **«Стратегічне управління»**
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та
страхування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок» денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
Протокол № 2 від 21 вересня 2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до виконання практичних завдань та самостійної роботи із навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Ляхович О. О. Рівне : НУВГП, 2023. 17 с.

Укладач: Ляхович О. О., к.е.н., доцент кафедри фінансів та економічної безпеки.

Відповідальний за випуск: Мельник Л. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та економічної безпеки.

Керівник (гарант) освітньої програми «Фінанси, банківська справа та страхування»:

Мельник Л. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та економічної безпеки.

Шифр попередньої версії МВ: 06-03-257М

© О.О. Ляхович, 2023
© НУВГП, 2023

ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
Методичні рекомендації до проведення практичних занять.....	6
Практичне заняття № 1. Місія, цілі та стратегічне бачення організації	6
Практичне заняття № 2. Зовнішнє стратегічне середовище.....	7
Практичне заняття № 3. Внутрішній стратегічний потенціал організації.....	8
Практичне заняття № 4. Рівні та типи стратегій організації.....	9
Практичне заняття № 5. Формування та вибір стратегії організації.....	11
Практичне заняття № 6. Реалізація стратегій організації.....	12
Практичне заняття № 7. Контроль і оцінювання стратегій організації	13
Завдання для самостійної роботи.....	15
Рекомендована література.....	16

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Освітня компонента «**Стратегічне управління**» посідає важливе місце у професійній підготовці майбутніх магістрів з фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку. Вивчення дисципліни спрямоване на формування у здобувачів системного мислення, здатності приймати стратегічні управлінські рішення в умовах динамічного зовнішнього середовища, невизначеності та ризику, а також розробляти і реалізовувати ефективні стратегії розвитку організації.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів теоретичних знань і практичних навичок щодо процесу стратегічного управління – від аналізу середовища та формування стратегічних цілей до реалізації, моніторингу й оцінювання стратегій організації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є система принципів, методів, інструментів і моделей стратегічного управління, що забезпечують формування, реалізацію та контроль стратегічних рішень у діяльності підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- оволодіння сучасними підходами до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- вивчення процесу формування місії, цілей і стратегічного бачення підприємства;
- набуття знань щодо типів, рівнів і моделей стратегій (корпоративних, бізнесових, функціональних);
- формування навичок розробки, реалізації та контролю стратегій розвитку;
- ознайомлення з ESG-факторами, ризиками та підходами сталого стратегічного управління;
- розвиток уміння приймати стратегічні рішення з урахуванням ризиків, ресурсних можливостей і зовнішніх викликів.

За результатами вивчення дисципліни здобувачі повинні знати:

- сутність, принципи та етапи стратегічного управління;
- види і рівні стратегій організації;
- методи аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища (PEST, SWOT, VRIO, BCG, GE/McKinsey);
- інструменти розробки та вибору стратегічних альтернатив;
- основи реалізації стратегій, управління змінами та стратегічного контролю;

– роль ESG-факторів і ризиків у стратегічному управлінні сучасними організаціями.

Вміти:

- аналізувати зовнішнє та внутрішнє стратегічне середовище організації;
- формулювати місію, бачення та стратегічні цілі підприємства;
- розробляти та обґрунтовувати вибір оптимальної стратегії розвитку;
- застосовувати сучасні методи стратегічного планування й оцінювання ефективності стратегії;
- впроваджувати організаційні механізми реалізації стратегії;
- здійснювати стратегічний контроль і коригування стратегічних планів;
- враховувати ESG-ризики та принципи сталого розвитку у стратегічних рішеннях.

Вивчення навчальної дисципліни спрямоване на отримання студентами наступних програмних результатів:

ПР01. Використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності.

ПР03. Здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності.

ПР04. Відшукувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

ПР08. Вміти застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи, страхування і фондового ринку та управляти ними.

ПР09. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

ПР11. Застосовувати поглиблені знання в сфері фінансового, банківського та страхового менеджменту для прийняття рішень.

ПР12. Обґрунтовувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи, страхування і фондового ринку та оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів.

3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема: Місія, цілі та стратегічне бачення організації

Мета: сформувати вміння визначати місію, бачення та стратегічні цілі організації, розуміти їх роль у стратегічному управлінні.

Обговорення теоретичних питань:

1. У чому полягає значення місії організації?
2. Як відрізняється місія від стратегічного бачення?
3. Які вимоги до формулювання місії?
4. Як ієрархічно класифікуються цілі організації?
5. У чому сутність SMART-критеріїв при постановці цілей?
6. Як забезпечити узгодження цілей із ресурсами підприємства?
7. Які помилки допускаються при формуванні цілей і бачення?
8. Приклади ефективних місій відомих компаній.

Практичні завдання:

Завдання 1.1. Оберіть підприємство на власний вибір. Сформулюйте для нього: місію (яка відображає основне призначення організації); бачення (яке визначає бажаний стан у майбутньому); 3–5 стратегічних цілей, що випливають із місії та бачення. Обґрунтуйте, наскільки сформульовані положення відповідають SMART-критеріям.

Завдання 1.2. Для вибраної організації створіть дерево цілей (стратегічних, тактичних і оперативних). Визначте взаємозв'язки між ними та покажіть, як стратегічні цілі конкретизуються на нижчих рівнях управління. Проаналізуйте, чи узгоджені цілі з ресурсними можливостями підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема: Аналіз зовнішнього стратегічного середовища організації

Мета: навчити здобувачів аналізувати макро- й мікросередовище організації з використанням сучасних аналітичних моделей.

Обговорення теоретичних питань:

1. Що таке макросередовище та які його ключові елементи?
2. Як застосовується метод PEST (PESTEL, STEEP) для оцінки зовнішніх факторів?
3. У чому полягає суть моделі п'яти сил М. Портера?
4. Які основні чинники впливають на рівень конкуренції у галузі?
5. Як визначити можливості та загрози для організації?
6. Як ESG-фактори впливають на зовнішнє стратегічне середовище?
7. Приклади стратегічних рішень під впливом змін у макросередовищі.
8. Як геополітичні ризики формують нові виклики для бізнесу?

Практичні завдання:

Завдання 2.1. Оберіть конкретну організацію (українську або міжнародну). Проведіть PESTEL-аналіз її макросередовища, визначивши основні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Для кожного чинника оцініть: рівень впливу (високий, середній, низький); напрям впливу (позитивний / негативний); можливі наслідки для стратегії організації.

Зробіть висновки про ключові можливості та загрози.

Завдання 2.2. Для обраної галузі (наприклад: банківська, ІТ, аграрна, енергетична, страхова тощо) визначте силу впливу кожного елемента моделі М. Портера: конкуренція між існуючими фірмами; загроза появи нових конкурентів; тиск з боку постачальників; тиск з боку споживачів; загроза появи товарів-замінників.

Оцініть привабливість галузі для стратегічного розвитку підприємства. Запропонуйте можливі стратегічні дії для посилення конкурентних позицій.

Завдання 2.3. На основі проведених попередніх аналізів складіть таблицю “Можливості – Загрози” для обраної організації. Визначте, які фактори є критичними для успіху організації в поточних умовах. Запропонуйте 3–4 управлінські рішення, що допоможуть використати можливості та мінімізувати вплив загроз.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема: Внутрішній стратегічний потенціал організації

Мета: розвинути вміння оцінювати внутрішні ресурси, компетенції та корпоративну культуру підприємства.

Обговорення теоретичних питань:

1. Що включає ресурсний потенціал організації?
2. Як застосовується SWOT-аналіз для оцінки внутрішнього середовища?
3. У чому суть моделі VRIO і як вона допомагає виявляти конкурентні переваги?
4. Як організаційна структура впливає на реалізацію стратегії?
5. Роль корпоративної культури у стратегічному розвитку.
6. Як оцінити кадровий потенціал і ключові компетенції?
7. Яким чином ESG-підходи враховуються при оцінці внутрішнього потенціалу?
8. Приклади внутрішніх сильних сторін українських компаній.

Практичні завдання:

Завдання 3.1. Оберіть конкретну організацію або підприємство. Проведіть SWOT-аналіз, визначивши: S (Strengths) – сильні сторони (ресурси, компетенції, імідж, персонал тощо); W (Weaknesses) – слабкі сторони (недоліки управління, дефіцит ресурсів, кадрові проблеми).

Для кожного елемента зробіть короткі пояснення. Сформулюйте висновки щодо ключових внутрішніх факторів, що впливають на стратегічну стійкість організації.

Завдання 3.2. Складіть перелік основних ресурсів і компетенцій підприємства (матеріальних, нематеріальних, людських, організаційних).

Оцініть кожен ресурс за критеріями VRIO-моделі:

V (Value) – чи створює цінність;

R (Rarity) – чи є рідкісним;

I (Imitability) – чи легко відтворюється конкурентами;

O (Organization) – чи організація здатна його ефективно використовувати.

Визначте, які ресурси забезпечують стійку конкурентну перевагу, а які – лише короткострокову.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема: Рівні та типи стратегій організації

Мета: сформувані знання про типи стратегій на різних рівнях управління та навчити їх визначати у практичних прикладах.

Обговорення теоретичних питань:

1. Які рівні стратегій виділяють у сучасному менеджменті?
2. У чому відмінність між корпоративною, бізнес- та функціональною стратегією?
3. Характеристика основних типів корпоративних стратегій (диверсифікація, інтеграція).
4. У чому полягає стратегія лідерства за витратами?
5. Як працює модель BCG (Boston Consulting Group)?
6. Як оцінити конкурентну позицію підприємства за моделлю GE/McKinsey?
7. Як ESG-фактори можуть впливати на вибір типу стратегії?
8. Приклади стратегій українських компаній у період війни.

Практичні завдання:

Завдання 4.1. Оберіть конкретну компанію (наприклад: МХП, Нова Пошта, ПриватБанк, Rozetka, ДТЕК). Проаналізуйте її діяльність і визначте:

1. Корпоративну стратегію (загальний напрям розвитку: диверсифікація, інтеграція, реструктуризація тощо);

2. Бізнес-стратегію (як саме компанія конкурує у своїй галузі — за витратами, диференціацією чи фокусуванням);

3. Функціональні стратегії (маркетингова, фінансова, кадрова, виробнича тощо).

Зробіть висновок щодо узгодженості стратегій різних рівнів між собою.

Завдання 4.2. Оберіть багатопрофільну компанію (з кількома напрямками діяльності). Зберіть або змодельуйте дані для аналізу (частка ринку, темпи зростання галузі, привабливість сектору, конкурентна позиція). Побудуйте матрицю BCG (“Зірки”, “Дійні корови”, “Трудні діти”, “Собаки”). Визначте стратегічні рекомендації для кожного бізнес-напрямку (інвестувати, підтримувати, “збирати врожай”, виходити з ринку тощо).

Завдання 4.3. Виберіть 2–3 компанії однієї галузі (наприклад, оператори мобільного зв’язку, роздрібна торгівля, банки). На основі відкритої інформації визначте, яку конкурентну стратегію вони застосовують: лідерство за витратами; диференціацію; фокусування на ніші.

Обґрунтуйте вибір кожної компанії, зазначивши її переваги та ризики. Зробіть узагальнення: який тип стратегії є найефективнішим в умовах сучасної української економіки.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. РОЗРОБКА, РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема: Формування та вибір стратегії організації

Мета: навчити здобувачів розробляти, оцінювати та обґрунтовувати вибір оптимальної стратегії.

Обговорення теоретичних питань:

1. Які основні етапи процесу стратегічного вибору?
2. Як застосовується сценарний підхід у стратегічному плануванні?
3. У чому полягає метод бенчмаркінгу?
4. Як будується стратегічна карта (Balanced Scorecard)?
5. Як оцінити привабливість стратегічних альтернатив?
6. Як ураховуються ризики та невизначеність при виборі стратегії?
7. Роль ESG-ризиків у стратегічному виборі.
8. Як забезпечити відповідність стратегії місії організації?

Практичні завдання:

Завдання 5.1. На основі попередніх аналізів (SWOT, PESTEL, Porter, VRIO тощо) сформулюйте 2–3 стратегічні альтернативи для обраної організації (наприклад: вихід на новий ринок, інноваційний розвиток, злиття, оптимізація витрат, цифровізація). Для кожної альтернативи визначте: стратегічну мету; потенційні переваги та ризики; ресурсні вимоги.

Обґрунтуйте, яка стратегія є найбільш оптимальною з огляду на зовнішні умови та внутрішній потенціал.

Завдання 5.2. Для обраної стратегії організації побудуйте стратегічну карту у форматі BSC, визначивши взаємозв'язки між такими перспективами:

- фінансова (зростання прибутку, ефективність використання активів);
- клієнтська (розширення ринку, задоволення споживачів);

- внутрішні процеси (інновації, якість, оптимізація операцій);
- навчання та розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, корпоративна культура).

Визначте ключові показники ефективності (KPI) для кожної перспективи. Зробіть висновок, як така карта допомагає узгодити стратегію з місією підприємства.

Завдання 5.3. Складіть матрицю оцінювання стратегічних альтернатив, у якій критерії включають: рівень ризику; ресурсну забезпеченість; очікувану рентабельність; соціальний / екологічний ефект (ESG); узгодженість із місією.

Для кожної стратегії поставте бали (за шкалою 1–5) і підрахуйте загальний інтегральний показник привабливості. Виберіть стратегію з найвищим результатом і обґрунтуйте свій вибір.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема: Реалізація стратегії організації

Мета: сформувати вміння впроваджувати стратегію, управляти змінами та ресурсним забезпеченням процесу реалізації.

Обговорення теоретичних питань:

1. Які основні етапи реалізації стратегії?
2. Які організаційні механізми забезпечують її впровадження?
3. Як управляти змінами в організації?
4. Причини опору персоналу стратегічним змінам.
5. Роль лідерства у реалізації стратегічних рішень.
6. Які ресурси критично важливі для реалізації стратегії?
7. Як ESG-стандарти впливають на процес реалізації стратегії?
8. Приклади успішної реалізації стратегій у компаніях України.

Практичні завдання:

Завдання 6.1. Для обраної організації складіть план реалізації обраної стратегії, у якому визначте: ключові стратегічні цілі; конкретні заходи (етапи впровадження); відповідальних осіб / підрозділи; ресурси, необхідні для виконання; очікувані результати та строки реалізації.

Подайте результати у вигляді таблиці або дорожньої карти (roadmap). Зробіть висновок про реалістичність і узгодженість плану з можливостями організації.

Завдання 6.2. Опишіть ситуацію стратегічних змін (наприклад, цифровізація, оптимізація структури, вихід на новий ринок, екологічна трансформація).

Визначте:

- ключові причини опору персоналу;
- заходи щодо зменшення опору (мотиваційні, комунікаційні, організаційні);
- роль керівництва та лідерства у підтримці змін.

Сформулюйте план комунікацій зі стейкхолдерами під час реалізації стратегії.

Завдання 6.3. Визначте основні ресурси, необхідні для реалізації стратегії (фінансові, людські, інформаційні, матеріальні).

Складіть матрицю ресурсного забезпечення, зазначивши:

- наявний обсяг кожного ресурсу;
- потребу для реалізації стратегії;
- рівень дефіциту або надлишку;
- шляхи оптимізації використання ресурсів.

Зробіть висновок, які ресурси є критично важливими для успішного впровадження стратегії.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема: Контроль і оцінювання реалізації стратегії організації

Мета: навчити здійснювати контроль за виконанням стратегічних планів, оцінювати ефективність та вносити корективи.

Обговорення теоретичних питань:

1. У чому сутність стратегічного контролю?
2. Які етапи системи контролю ефективності стратегії?
3. Як використовується Balanced Scorecard (BSC)?
4. Які показники свідчать про успішність реалізації стратегії?

5. Як здійснюється моніторинг зовнішнього середовища під час реалізації?
6. Які методи коригування стратегічних планів існують?
7. Як ESG-звітність і показники сталого розвитку використовуються для стратегічного контролю?
8. Приклади адаптації стратегій під впливом зовнішніх кризових чинників.

Практичні завдання:

Завдання 7.1. На основі обраної компанії визначте етапи контролю за реалізацією її стратегії. Складіть таблицю системи стратегічного контролю, у якій зазначте:

- ✓ етап контролю (попередній, поточний, підсумковий);
- ✓ мету контролю;
- ✓ показники ефективності (KPI);
- ✓ відповідальних осіб / підрозділи;
- ✓ періодичність здійснення контролю.

Зробіть висновок щодо узгодженості системи контролю з місією та стратегічними цілями організації.

Завдання 7.2. Побудуйте матрицю оцінювання ефективності стратегії за чотирма перспективами BSC:

1. Фінансова перспектива – рентабельність, зростання доходів, ефективність використання активів;
2. Клієнтська перспектива – рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів;
3. Внутрішні процеси – продуктивність, інноваційність, якість;
4. Навчання та розвиток – розвиток компетенцій, корпоративна культура, цифрові навички.

Для кожного показника встановіть цільове значення та фактичний результат. На основі порівняння сформулюйте висновки про ефективність реалізації стратегії та запропонуйте напрями її вдосконалення.

Завдання для самостійної роботи

1. Еволюція теорії стратегічного управління.
2. Концепції стратегічного мислення у сучасному менеджменті.
3. Стратегічне управління як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Роль стратегічного аналізу у прийнятті управлінських рішень.
5. Принципи формування ефективної стратегії розвитку підприємства.
6. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та операційного управління.
7. Порівняльна характеристика шкіл стратегічного менеджменту (І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер).
8. Сутність і значення стратегічного потенціалу організації.
9. Роль інновацій у стратегічному розвитку компанії.
10. Вплив зовнішнього середовища на формування корпоративної стратегії.
11. Методи стратегічного аналізу: SWOT, PEST, SPACE, SNW, GAP.
12. Підхід «п'яти сил М. Портера» у стратегічному аналізі ринку.
13. Використання матриці BCG у процесі стратегічного планування.
14. Концепція життєвого циклу продукту і стратегічні рішення підприємства.
15. Сценарний аналіз у стратегічному управлінні.
16. Використання KPI та Balanced Scorecard у стратегічному контролі.
17. Ризики у стратегічному управлінні та механізми їх мінімізації.
18. Роль інформаційно-аналітичних систем у стратегічному менеджменті.
19. Цифрова трансформація бізнесу як стратегічна вимога часу.
20. ESG-фактори у стратегічному плануванні сучасних компаній.
21. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства.
22. Види корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.
23. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління.
24. Стратегічні альянси і партнерства: переваги та ризики.
25. Розробка місії, бачення та стратегічних цілей підприємства.
26. Стратегічні пріоритети сталого розвитку бізнесу.
27. Управління стратегічними змінами в організації.
28. Роль корпоративної культури у реалізації стратегії.

29. Стратегічне управління персоналом.
30. Комунікаційна стратегія як елемент стратегічного менеджменту.
31. Стратегічне управління у банківській сфері.
32. Особливості стратегічного управління у страхових компаніях.
33. Стратегічне управління у сфері державного сектору.
34. Стратегічне планування у підприємствах малого бізнесу.
35. Особливості стратегічного управління в умовах війни та відновлення економіки.
36. Стратегічне управління регіональним розвитком України.
37. Зелена стратегія бізнесу: енергозбереження та кліматична нейтральність.
38. Управління корпоративною соціальною відповідальністю (CSR) у стратегії компанії.
39. Стратегічні аспекти розвитку фінансово-економічної безпеки підприємства
40. Використання ESG-індикаторів для оцінювання ефективності стратегічного управління.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посіб. у структ.- логіч. схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінко. Х. : ХДУХТ, 2017. 118 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2019. 240 с.

Допоміжна література:

4. Бугайчук В. В. Стратегія підприємства : курс лекцій. Житомир : Поліський Національний Університет. 2021. 190 с.
5. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. За заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 376 с.

6. Конкуренентоспроможність підприємства: підручник / Гринчук Ю. С., Юхименко П. І., Вихор М. В. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
7. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2018. 480 с.
8. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
9. Мармаза О. І. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Х. : ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
10. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал». 2018. 350 с.
11. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посібник. Ірпінь : Університет ДФС України. 2018. 390 с.
12. Портер М. «Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів». К. : Наш формат. 2020. 424 с.
13. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
14. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2015. 171 с.
15. Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. M. Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management* 8 (2). 2015. P. 155–175.
16. Kvint V. L. Strategic management and economy on global emerging market. *Budget*, 2018. 627 p.
17. Lynch, R. Strategic Mangement - Couverture souple. Lincoln, UK. 2015. 345 p.