

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук,
управління та адміністрування
Кафедра публічного
управління та менеджменту
природоохоронної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Механізм дослідження та аналізу зовнішнього середовища в
стратегічному управлінні

Виконав студент групи У- 41
спеціальності 073 «Менеджмент»
Гусейнзаде Ельсевар Аліага оглу

Керівник канд.екон.наук, доц.
Волкова Алла Олександрівна

Консультант

Рецензент канд фіз.-мат.наук , доц.
Серга Інга Миколаївна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук, управління та адміністрування
Кафедра Публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

Освітня програма Менеджмент
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Павленко О.П.
“02” березня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

студенту(ці) Гусейнзаду Ельсевару Аліага оглу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізм дослідження та аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні

керівник роботи канд.екон.наук, доцент Волкова А.О.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “20” грудня 2021 року №266-С

2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи фінансова і статистична звітність підприємства, електронні ресурси, наукова література та періодичні видання з даної тематики

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища організації

2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Поділля-Агросервіс» в стратегічному управлінні

3. Перспективи підвищення ефективності проведення аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні ТОВ «Поділля-Агросервіс»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні техніко-економічні показники підприємства за 2018-2020 рр.

2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції на підприємства за 2018-2020 рр.

3. Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві за 2018-2020 рр.

4. Структура витрат на управління в динаміці за 2018-2020 рр. на підприємстві

5. Розрахунки з бюджетом

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 2 березня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	02.03-07.03.22		
2.	Робота над розділом 1 « <u>Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища організації</u> »	08.03-20.03.22		
3.	Робота над розділом 2 « <u>Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Поділля-Агросервіс» в стратегічному управлінні</u> »	09.05-20.05.22		
4.	Рубіжна атестація	17.05-19.05.22		
5.	Робота над розділом 3 « <u>Перспективи підвищення ефективності проведення аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні ТОВ «Поділля-Агросервіс»</u> »	21.05-03.06.22		
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.22		
7.	Здача роботи на кафедрі (п.4.1)	07.06.22		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)			

Студент _____ Гусейнзаде Е.А. оглу
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Волкова А.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища організації.....	7
1.1. Поняття та сутність зовнішнього середовища організації.....	7
1.2. Призначення та складові елементи аналізу зовнішнього середовища для організації.....	13
РОЗДІЛ 2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Поділля-Агросервіс» в стратегічному управлінні.....	21
2.1. Загальна характеристика й структура ТОВ «Поділля-Агросервіс».....	21
2.2. Аналіз зовнішнього середовища в стратегічному управлінні підприємством.....	29
2.3. Оцінка кадрового забезпечення на підприємстві.....	39
РОЗДІЛ 3. Перспективи підвищення ефективності проведення аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні ТОВ «Поділля-Агросервіс».....	49
3.1. Напрямки вдосконалення аналізу зовнішнього середовища організації.....	49
3.2. Потенційні вигоди від проведення аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні.....	61
ВИСНОВОКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток всіх організаційно-господарчих ланок його діяльності. Не існує жодного підприємства, яке б не мало зовнішнього оточення та не знаходилося з ним у взаємозв'язку.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності. Більш того, у все зростаючому числі випадків – це умова виживання і розвитку. Підприємства повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін в довкіллі і ефективно на них реагувати. З іншого боку, необхідно мати на увазі, що самі підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, випускаючи нові, наприклад, види товарів і послуг, використовуючи новий вигляд сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій.

Зовнішнє середовище - надзвичайно складний об'єкт, який є не тільки джерелом створення політичних і бізнесових організацій, а й вирішальним фактором подальшого розвитку цих інституцій. Зміни, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, змушують змінюватись і організації. Бізнесові організації припиняють випуск старої продукції і освоюють виготовлення нової, шукають нових споживачів на ринку, використовують нові технологічні процеси, розділяються на дрібніші організації, або ж, навпаки, зливаються з іншими, виходять на ринки інших країн чи припиняють діяльність на них.

Питаннями аналізу зовнішнього середовища організації переймалися багато науковців, зокрема Алексєєва М.М., Завадський Й.С., Мінько Е.В.,

Орлов Д.І., Рудніченко Є.М., Цікал А.С., Чорний А.В., Христенко Л.М. та багато інших.

Метою даної роботи є вивчення аналізу зовнішнього середовища організації в стратегічному управлінні.

Для досягнення поставленої мети в ході дослідження вирішувалась низка завдань:

- вивчення сутності поняття зовнішнього середовища організації;
- дослідження складових елементів аналізу зовнішнього середовища для організації;
- аналіз зовнішнього середовища в стратегічному управлінні ТОВ «Поділля-Агросервіс»;
- визначення напрямків вдосконалення аналізу зовнішнього середовища організації;
- обґрунтування потенційної вигоди від проведення аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Поділля-Агросервіс», а *предметом* – сукупність відносин зовнішнього середовища організації у стратегічному управлінні.

Інформаційною базою дослідження є зокрема фінансова і статистична звітність підприємства, електронні ресурси, наукова література та періодичні видання з даної тематики.

При написанні роботи використовувались такі *методи* як: нормативний, метод економічного аналізу, монографічний, статистичний, аналітичний, табличний, метод системного аналізу, графічний, порівняльний та інші.

Практичне значення даного дослідження полягає у можливості використання розроблених нами рекомендацій на ТОВ «Поділля-Агросервіс», для вдосконалення аналізу зовнішнього середовища організації в стратегічному управлінні.

ВИСНОВОКИ

Зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі, світі), до яких вона мусить пристосовуватися.

Аналіз зовнішнього середовища є початковим процесом стратегічного управління, оскільки забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегій поведінки, які допоможуть підприємству виконати місію і досягти своїх цілей. Він є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, або визначають загрози для фірми.

Зовнішнє середовище створює загальні умови середовища перебування організації. До складу компонентів зовнішнього середовища входять: економічна, політична, правова, соціальна, технологічна та природно-географічна складові.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Поділля-Агросервіс» спеціалізується з вирощування сільськогосподарських культур та надання послуг по сільськогосподарським культурам. Підприємство велике за обсягом, щороку шукає збільшує обсяги виробленої продукції та збільшує свої масштаби, тобто збільшуються площі полів для вирощування сільськогосподарських культур. Підприємство займає досить велику частку ринку Хмельницької області. Продукція Товариства є якісною, користується попитом та є конкурентоспроможною. Хоча 2018 рік для підприємства був невдалий, проте вже у наступних двох роках воно лише нарощувало обсяги виготовленої продукції та отримало прибуток. Збиток у 2018 році пов'язаний з тим, що підприємство розорювало поля, понесло великі витрати на підготовлюючи роботи аби отримати врожай та гарний прибуток у наступному році. Значна частина продукції підприємства йде на експорт.

У зв'язку зі збільшення обсягів виробництва збільшилась і чисельність працівників. З кожним роком рівень заробітної плати

збільшувався. Це пов'язано зі збільшенням середньорічного виробітку одного працівника. З кожним роком збільшувалась середньорічна вартість основних фондів. Продукція підприємства є рентабельною (за винятком 2018 року). Протягом трьох років значно зріс показник фондівдачі.

Аналіз зовнішнього середовища в стратегічному управлінні підприємством показав, що головним суб'єктом впливу на ТОВ «Поділля-Агросервіс» є місцеві органи влади та державні цільові фонди.

Організація управління виробництвом ТОВ «Поділля-Агросервіс» передбачає побудову структури як сукупності ланок та ієрархічних зв'язків між ними. Структура необхідна для організаційної стабільності управління. З іншого боку, організація управління включає і поточну роботу, пов'язану з розподілом завдань, контролем за їх виконанням, усуненням організаційних неузгодженостей тощо. Це вже процес стратегічного управління, який характеризує динаміку функціонування систем управління.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Поділля-Агросервіс» показав, що підприємство має ряд як сильних, так і слабких сторін. Крім того, від проведення і удосконалення взаємодії із зовнішнім середовищем підприємство отримає змогу розвинути такі напрямки як: партнерські відносини, використання нових технологій, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф. І. Стратегічне управління: пер з англ./ під редакцією Л.І. Евенко. – М.- Економіка, 2013.- 123с.
2. Афанасьєв М.В. Основи менеджменту: Навч.-метод. посіб. / М.В. Афанасьєв. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. - 481 с.
3. Баєва О.В. Основи менеджменту: Практикум / О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 522 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. – М.: Инфра- М, 2016. – 256 с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. / В.Г. Герасимчук. – К., 2000. – 455 с.
7. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
8. Градов. А.П. Стратегія економічного управління підприємством: навчальний посібник. / А.П. Градов. – К.: Освіта, 2009. - 211 с.
9. Друкер П. Ефективне управління: Екон.задачі та оптимальні рішення / П.Друкер; Пер.з англ.М.Котельнікової . - М.: Гранд; Фаір-Пресс, 2008 . - 288 с.
10. Єфремов В.С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування: навчальний посібник. / В.С. Єфремов. - К: «Фінпрес», 2009. - 256 с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: Навч. посіб. / Й. С. Завадський. – У 3 томах. – Т.1. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту., 2019. – 542 с.
12. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник. / Г.І. Кіндрацька. - Львів: Кінапрі ЛТД, 2010. - 141с.

13. Клімова О.І. Удосконалення системи управління персоналом підприємств України / О.І. Клімова // Управління трудовими ресурсами. – 2018. - №8. – С.109-117.
14. Корпоративна культура: Навч. посібник / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 403с.
15. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Навч. підручник. / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2003. – 896 с.
16. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2017 р. – 211 с.
17. Краснова О.І. Особливості стратегічного управління персоналом на сучасному підприємстві / О.І. Краснова // Вісник ПДААУ. – 2018. - №6. – С.157-169.
18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту [Текст]: підручник – 2-ге вид. випр.. і доп. / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2007. – 416 с.
19. Ладико І.Ю. Загальний менеджмент: Навчальний посібник / І.Ю. Ладико, В.Г. Сумцов. – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2004. – 282 с.
20. Лафта Дж. К. Теорія організації: навчальний посібник / Дж. К. Лафта. – М.: Проспект Велбі, 2008. – 416 с.
21. Лизанець А.Г. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві / А.Г. Лизанець // Вісник НЛУУ. - 2018. - №8. – С.34-43.
22. Люлёв А.В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» / А.В. Люлёв // Молодой ученый. – 2017. – №10 (21). – С. 88–92.
23. Люльов О.В. Специфіка стратегічного управління підприємством промислової галузі / О.В. Люльов // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: Національна ідентичність та тенденції глобалізації: збірник тез доповідей Шостої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, 26-27 лютого 2016 р. – Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». – Ч. 1. – С. 246–248.

24. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. / В.И. Ляско. - М.: Экзамен, 2005. - 288 с.
25. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. / М.М. Мартиненко. - К.: «Каравелла», 2005. - 341 с.
26. Менеджмент організацій : Підручник / За заг. ред. Федулової Л.І. – К.: Либідь, 2009. – 448 с.
27. Мескон М. Основы менеджменту / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин; [под общ. ред. Л. И. Евенко]. - М.: - ДЕЛО, 1997. - 704 с.
28. Мирончук Т.В. Фактори впливу на формування змісту місії підприємств / Т.В. Мирончук // Менеджмент. – 2015. - № 11 (3). – С. 20-24.
29. Мінько Е.В. Теорія організації виробничих систем: Навч. посібник. / Е.В. Мінько. - М.: Видавництво «Економіка», 2007. – 493 с.
30. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посібн. / Г.Л. Монастирський. – К.: Вид-во «Знання», 2008. – 319 с.
31. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємства / Т.С. Муляр // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. - Вип. 20.14. - С. 345-351.
32. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібн. / М.І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311с.
33. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д. Немцов., Л. Є. Довгань. – К.: ДП «Експрес-Поліграф», 2010. – 560 с.
34. Орлов Д.І. Проблема Аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування організації / Д.І. Орлов // Актуальні проблеми економіки. - 2020. - №4. - С. 103-107.
35. Осовська Г.В. Менеджмент організації: Навч. посібник / Г.В. Осовська, О. А. Косовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
36. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська. - К: «Кондор», 2003. – 664 с.

37. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. для студ. вузів / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.
38. Передало Х.С. Місія підприємства: процес формування та реалізації / Х.С. Передало // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. - 2015. - № 1 (23). – С. 356-362.
39. Передало Х.С. Процес розробки місії підприємства: проблеми та етапи реалізації / Х.С. Передало // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету – 2017. – №23. – С. 220-226.
40. Пилипенко С.М. Менеджмент: Навч. посіб. / С.М. Пилипенко, А.Л. Пилипенко, В.І. Отенко. - Х.: ХДЕУ, 2008. - 208 с.
41. Писаревський І.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133 с.
42. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник. / А.О. Подсолонко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 370 с.
43. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп./ Р.М. Пушкар. - Тернопіль: Карт-бланш, 2009. - 490с.
44. Рудніченко Є.М. Характеристика впливу зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства / Є.М. Рудніченко // Економіка. - 2019. - № 1. - С. 33-40.
45. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: ученик / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
46. Сабадаш В.В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства / В.В. Сабадаш, О.В. Люльов //Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. статей. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2015. – № 2 (6). – С. 60–69.
47. Сабадаш В.В. Оцінка ефективності вибору варіантів стратегії розвитку підприємства / В.В. Сабадаш, О.В. Люльов // Економіка і маркетинг

в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2013 р. - Донецьк: ДРУК – ІНФО, 2013. – С. 256–258.

48. Саранчук О.М. Планування потреби в персоналі / О.М. Саранчук // Інноваційна економіка. – Київ, 2009. - №8. – С. 3 – 11.

49. Серьогін С.М. Сучасні технології роботи з персоналом: Підручник / С.М. Серьогін, І.В. Шкепторенко, Н.А. Липовська. - К.: Освіта, 2010. – 50 с.

50. Сізов В.Н. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства / В.Н. Сізов // Альма матер: Вісник вищої школи. - 2019. - № 9. - С.16-21.

51. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. - 415 с.

52. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навч. посібник / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 176 с.

53. Стадник В.В. Менеджмент: [посібник] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2003. - 464 с.

54. Стадник В.В. Стратегічний менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2003. - 464 с.

55. Степасюк О.С. Методологічні засади формування стратегії підприємства / О.С. Степасюк. // Науковий вісник НАУ. – 2016. – Вип. 97. – С. 295-299.

56. Стердш А. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / А. Стердш, В. Тулин - М.: Наука, 2010. - 262 с.

57. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. - 2-е вид.- К. Каравела, 2005. - 312 с.

58. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. / Н.П. Тернавська, Р.М. Пушкар. - Т.: Освіта, 2007. – 409 с.

59. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство

разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов: Пер. с англ. /А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006. - 736 с.

60. Уваров В.В. Стратегічний менеджмент: учбовий посібник / В.В. Уваров, А.А. Лаптев . - М.: Діло та Сервіс, 2008 . - 208 с.

61. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для студ. высш. учебн. заведений. — М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2008. - 416 с.

62. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

63. Хміль Ф.О. Менеджмент: Підручник для студ. вуз./ Ф. О. Хміль. - К.: Академвидав, 2009. - 607 с.

64. Христенко Л.М. Вплив чинників зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством / Л.М. Христенко // Економічні науки. - № 56-63. - С. 147-153.

65. Чорний А.В. Вплив зовнішнього середовища на внутрішню динаміку виробництва на підприємстві / А.В. Чорний, А.С. Цікал // Вісник НАУ. - 2017. - №4(16). - С. 122-130.

66. Чумаченко О.В. Особливості планування управлінського персоналу / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 7. – С.23-34.

67. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібн. для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. / Л. І.Шваб - К.: Каравела, 2007. - 584 с.

68. Шегда А.В. Менеджмент: навч.посіб. / А.В. Шегда. - К:«Знання», 2004. – 501 с.

69. Шелегеда Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства. / Б.Г. Шелегеда. - Донецьк: ДонУЕП, 2006. - 220 с

70. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / З.Є. Шершньова, С В. Оборська - К.:КНЕУ, 2009. - 384 с

71. Янковський Н.А. Стратегічний менеджмент та глобалізація світової економіки: Навчальний посібник для вузів / Під ред.В.В.Уварова; Міжнар.ун-т бізнесу та упр. - М.: МЗ-Пресс, 2019. - 282 с.

