

12. Мещеряков А. А. Аналіз економічної сутності понять «ринок фінансових послуг» та «ринок банківських послуг» / А. А. Мещеряков // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 5. – С. 31 – 35.
13. Ходаківська В. П. Ринок фінансових послуг : навчальний посібник / В. П. Ходаківська, В. В. Беляєв. – К. : Центр навч. л-ри, 2002. – С. 100 – 109.

УДК: 65.050

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Кузькіна Т.В.** - к.е.н., доцент,  
**Тимофєєв І. К.** - аспірант,  
ПВНЗ Міжнародний університет бізнесу і права

*В статті розглянуто формування маркетингової стратегії підприємства, її місце в загальній стратегії розвитку підприємства. Показано специфіку розробки маркетингової стратегії, наведено її класифікацію, основні аспекти виходу вітчизняних підприємств на зовнішній ринок та застосування відповідного механізму впровадження маркетингової стратегії. В основі реалізації стратегічного маркетингового планування лежить розробка та оцінка ефективності маркетингової стратегії. Ефективність маркетингової стратегії виступає як необхідна умова її формування. Її вирішення пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими задачами, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.*

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, базова стратегія, стратегічне планування, стратегія сегментації, ринковий сегмент, стратегія диверсифікації, стратегія інтернаціоналізації.

### **Кузькіна Т.В., Тимофєєв І.К. Формирование эффективной маркетинговой стратегии предприятия**

*В статье рассмотрено формирование маркетинговой стратегии предприятия, ее место в общей стратегии развития предприятия. Показана специфика разработки маркетинговой стратегии, приведено ее классификацию, основные аспекты выхода отечественных предприятий на внешний рынок и применение соответствующего механизма внедрения маркетинговой стратегии. В основе реализации стратегического маркетингового планирования лежит разработка и оценка эффективности маркетинговой стратегии. Эффективность маркетинговой стратегии выступает как необходимое условие ее формирования. Ее решение связано с такими важными практическими и научными задачами, как повышение эффективности функционирования предприятий, обеспечение их конкурентоспособности, обоснование эффективности маркетинговой стратегии.*

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, базовая стратегия, стратегическое планирование, стратегия сегментации, рыночный сегмент, стратегия диверсификации, стратегия интернационализации.

### **Kuzkina T.V., Timofeev I.K. Forming of effective marketing strategy of enterprise**

*In the article, forming of marketing strategy of enterprise, its place in general strategy of development of enterprise is considered. The specific of development of marketing strategy is shown, its classification, basic aspects of output of domestic enterprises, is resulted to the oversea market and application of the proper mechanism of introduction of marketing strategy. Development and estimation of efficiency of marketing strategy lies in the basis of realization of the strategic marketing planning. Efficiency of marketing strategy comes forward as a necessary condition of its forming. Its decision is related to the such important practical and scientific, as an increase of*

*efficiency of functioning of enterprises, providing of their competitiveness, ground of efficiency of marketing strategy.*

**Keywords:** *marketing strategy, base strategy, strategic planning, strategy of segmentation, market segment, strategy of diversification, strategy of internationalization.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку ринкового середовища перед підприємствами, що розвиваються, рано чи пізно настає момент, коли його починають незадовольняти характеристики вітчизняного ринку, політичний клімат чи економічні умови в державі, тому само собою виникає питання виходу підприємства на зовнішній ринок.

На сьогодні для України це доволі актуальне питання, але нестача фінансових засобів, ганебний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій є для багатьох підприємств одними із основних причин, що перешкоджають виходу на закордонні ринки. В Україні існують підприємства, продукція та послуги яких можуть бути конкурентоспроможними не тільки на вітчизняному ринку. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та ефективнішого використання виробничих потужностей цим підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту. Фірмам, які вирішили вийти на зовнішні ринки, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі - як в країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи, валютний контроль з боку держави, ряд нетарифних бар'єрів. Маркетинг на міжнародній арені є дуже складним, тому що охоплює не тільки збут, але й інші сфери діяльності підприємства, в тому числі виробництво, постачання, фінанси тощо. Крім того, тут необхідне глибоке розуміння соціально-економічних і національно-культурних умов, які склалися в країні, де підприємство буде здійснювати свою діяльність. Можуть мати місце різниці в каналах розповсюдження, методах транспортування та зберігання, законодавчому та юридичному забезпеченні, митних правилах. Усі ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обмірковувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії розвитку підприємства в Україні займаються Герасимчук В.Г., Дикань В.Л., Іванілов О.С., Куденко Н.В, Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Соболев Ю.В., Тищенко О.М., Тридід О.М., Шершньова З.Є., Оборська С.В., Шинкаренко В.Г. За кордоном цій проблемі присвятили дослідження Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П., Круглов М.І., Мінцберг Г., Портер М., Стрікленд А.Дж., Томпсон А.А., Чандлер А. та ін. Вивченню питань стратегічного управління і маркетингу, формування конкурентних маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів присвячені роботи багатьох учених: Г. Азоева, І. Ансоффа, Г. Багієва, С. Борнера, І. Герчикової, А. Градова, А. Дайана, П. Зав'ялова, М. Енрайта, Ж. Ламбена, Б. Карлоффа, Х. Кобоясі, Ф. Котлера, І. Кретова, Д. Кромбрюгге, К. Лінді, С. Маджаро, Дж. Макартура, М. Мескона, Н. Моїсеєвої, А. Поршнева, А. Романова, Х. Такеучі, Т. Фуджімото, Г. Шмалена Ю. Юданова, Д. Аакер, К. Боумен, С. Голубков, Д. Джобер, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Дэй, Дж. Еванс, М. Мак-Дональд, Р. Фатхутдінов та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування маркетингових страте-

гій Кожне підприємство функціонує на ринку діє в умовах невизначеності та ризику. Стратегія підприємства орієнтована на досягнення визначених цілей як у теперішньому, так і в майбутньому із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також економічної та соціальної відповідальності. Суть стратегії полягає у визначенні конкурентного вибору, який дозволяє підприємству не просто використовувати поточні можливості, що виникли, а концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечують переваги у суворо визначених та перспективно вигідних напрямках. Тому розробка та вибір певної стратегії для її втілення у життя є надзвичайно важливим питанням у діяльності підприємства, від якого може залежати не тільки успішна діяльність, а й взагалі існування підприємства. Головне завдання стратегії – перевести організацію із теперішнього стану в майбутній, що більш вигідний. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингова стратегія - маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг [3]. Стратегія маркетингу - раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання [1]. Вона містить конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг. Але найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є таке трактування цього поняття: стратегія маркетингу - формування та реалізація цілей та завдань підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу задля здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства [3].

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80% [2]. У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи - це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи - це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові - товар, ціну, розподіл та просування. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

При формуванні стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найважливіших ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями в середині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів. Вибір маркетингової стратегії здійснюється в кілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Далі розробляється базова маркетингова стратегія - довготерміновий план підприємства, який повинен бути розписаним детально, тому що в будь-який момент може бути спростований будь-якими непередбаченими подіями у зовнішньому середовищі. Тому базова довготермінова стратегія не є чимось таким, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регуляр-

но коригуватися та уточнюватися залежно від змін, які трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства.

Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво підприємства проводить аналіз портфеля підрозділів на всіх її рівнях. Портфельний аналіз підрозділів фірми - останній ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва. За думкою Ансоффа, є кілька ознак стратегії [5]:

- процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить зростання та укріплення позицій фірми;

- сформульована стратегія повинна бути використана для розроблення стратегічних проєктів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні з прийнятою стратегією;

- необхідність у даній стратегії відпадає як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток;

- у ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, що відкриваються при складанні проєкту конкретних заходів, тому необхідно задовольнятися узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи;

- при появі точнішої інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії, тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

- а) процес стратегічного планування - вироблення набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проєктів;

- б) процес стратегічного управління - реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світі нових обставин. На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (на рівні корпорації) шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів і дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку конкурентних переваг.

Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством.

Виділяють п'ять класифікацій стратегії [6]:

- стратегія як план - свідомий стратегічний процес, який підкреслює логічну та структурну послідовність подій;

- стратегія як хитрість - являє собою специфічну програму, тактику чи маневр для того, щоб випередити конкурентів;

- стратегія як модель, під якою можна розуміти певну послідовність у поведінці, їй можна знайти раціоналістичне пояснення;

- стратегія як позиція - відноситься до вибору позиціонування організації в межах відповідної галузі господарства, в ширшому стратегічному контексті позиціонування являє собою рівновагу між організацією й тим середовищем, де вона проводить господарську діяльність;

- стратегія як перспектива - тут мова йде про перспективу з позицій компанії чи корпоративне уявлення про навколишнє середовище; в такому вигляді

---

стратегія може виникати з певного набору нематеріальних цінностей компанії, підходів, корпоративного духу та поглядів.

Світові тенденції глобалізації, швидкий технічний та технологічний підйом виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже тільки стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом в змозі передбачити і зумовити майбутнє, саме він на даний час є одним із найважливіших елементів конкурентної боротьби, а маркетингова стратегія є основним його інструментом. Тому саме при розробленні маркетингових стратегій необхідно приділяти значну увагу підприємствам, що функціонують у ринкових умовах, де маркетингові стратегії допомагають підприємствам цілеспрямовано просуватися вперед. У процесі розроблення стратегії компанія повинна розглядати ситуацію в комплексі та об'єктивно дивитися на речі, що при інноваційному підході дозволить розробити правильну та реальну програму дій, яка буде відповідати вимогам ринку й задовольняти перспективні цілі підприємств.

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією викликана розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на всіх ринках. Тільки чітко уявляючи місце своєї фірми на ринку, враховуючи його особливості менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатися, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього досягти, які перспективи фірми, які можливості має компанія і як ними скористатися? Ефективне управління неодмінно вимагає від керівників аналітичного, стратегічного мислення, вміння завчасно передбачити результати прийнятих стратегічних рішень [7].

Будь-яке підприємство, яке прагне заволодіти ринком, повинно усвідомлювати, що воно не в змозі задовольняти всіх без винятку клієнтів. Споживачів надто багато, а їх бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Фірма може надати перевагу звертанням до всього ринку чи сфокусуватися на одному чи кількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку. Таке розбиття базового ринку звичайно виконується в два етапи. Завдання першого етапу, що має назву макросегментація, полягає в ідентифікації "ринків товару", в той час як на другому етапі, що має назву мікросегментація, ставиться ціль виявити всередині кожного раніше ідентифікованого ринку "сегменти" споживачів.

Стратегія сегментації - поглиблення ступеня насичення товарами та послугами, що пропонуються, всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків [5]. Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтується на виявлення й задоволення специфічних потреб споживачів;
  - орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову
-

діяльність;

- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми;
- за допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі;
- вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту й просування.

За Ф. Котлером ринкові сегменти повинні мати такі властивості [4]:

- вимірюваність - компанія повинна мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегмента;
- розмір - сегменти повинні бути досить великими для забезпечення прибутку та покриття витрат; сегментом можна назвати максимально однорідну групу споживачів, що однаково сприймають спрямовані на них маркетингові програми;
- доступність - продавці повинні мати можливість виходу на сегменти з метою їх обслуговування;
- відмінні ознаки - за визначенням, сегмент повинен складати відмінну від інших групу споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу;
- активність - програма маркетингу, що розроблена для залучення уваги споживачів та їх обслуговування, повинна сприйматися ними активно.

Завдяки сегментації, фірма концентрується на вузькій сфері діяльності, та досягає скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва та дозволяє збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів. Крім того, займаючи становище лідера в обраному сегменті, компанія скорочує терміни окупності інвестицій. Слід зазначити, що єдиного методу сегментування ринку не існує. Підприємству необхідно випробувати варіанти сегментування на основі різних змінних параметрів, одного чи кількох одразу, щоб відшукати найбільш корисний інноваційний підхід до розгляду структури ринку. Зазвичай ринки товарів споживчого призначення поділяють за принципами:

- географічним, який включає такі змінні, як регіон, місто, клімат та ін;
- психографічним, містить спосіб життя, суспільний клас, тип особистості тощо;
- поведінковий - отримані вигоди, привід для здійснення покупки, інтенсивність споживання, ступінь прихильності тощо;
- демографічний - вік, стать, освіта, рівень доходів, розмір сім'ї тощо.

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області [5]. В інших випадках, стратегія диверсифікації - це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарюючого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Вона передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потре-

бує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. Виділяють основні фактори, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

- ринки для реалізованого бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вимирання;

- поточний бізнес дає можливість збільшувати потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

- новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

- можуть бути скорочені втрати від податків;

- може бути полегшений вихід на світові ринки;

- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації є:

- стратегія концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми;

- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми, тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він має бути супутнім продуктом, що вже виробляється;

- стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це - одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на новому ринку.

Стратегія інтернаціоналізації - освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини. Організація

міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й вищі прибутки.

**Висновки.** Отже, формування маркетингових стратегій - один із найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу. Адже маркетингова стратегія - це основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, яка визначає способи застосування маркетингу задля розширення цільових ринків з метою досягнення ефективних результатів. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів змушують підприємства застосовувати маркетингові стратегії для ефективної боротьби у сучасному складному світі бізнесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Балабанова, Стратегічний маркетинг [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 631 с.
2. Божкова В.В., Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю. Стратегічний маркетинг, 2010. – 147 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.—152 с.
4. Чувакова С.Г. Стратегический маркетинг: Учебное пособие/С.Г. Чувакова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010.-272 с.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского]/Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2012. - 488 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М: Дело, 2004.- 448 с.
7. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент: Підручник/ М. Мартиненко, І. Ігнат'єва,. - К.: Каравела, 2006. - 319 с.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. – К.: Професіонал, 2006. – 448 с.
9. Циба Т.Є. Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007.-128 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 406 с.