

УДК [005.21:005.332.4]:631.11

Ярмак М.Р.
здобувачХарківського національного аграрного університету
імені В.В. Докучаєва**РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ****DEVELOPING THE COMPETITIVE STRATEGY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE DEPENDING ON ITS LIFE CYCLE STAGE****АНОТАЦІЯ**

У статті узагальнено підходи до стратегічного вибору підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу, проаналізовано методи розроблення конкурентної стратегії, здійснено вибір конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. Для вибору конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства у межах загальної стратегії запропоновано використовувати матричний метод. При цьому модифіковано матрицю ADL/LC, а саме змінено її параметри для відображення специфіки сільськогосподарських підприємств через урахування стадій їх життєвого циклу та рівня стратегічної конкурентоспроможності. Визначено види конкурентних стратегій сільськогосподарського підприємства залежно від його позиціонування у 12-квADRANTній матриці на основі співвідношення стадії життєвого циклу (становлення, зростання, зрілість, спад) та рівня стратегічної конкурентоспроможності (низького, середнього, високого). Для досліджених підприємств рекомендовано такі види конкурентних стратегій: стратегія вдосконалення конкурентних можливостей, стратегія посилення позицій к наявному бізнесі, стратегія створення додаткового бізнесу, стратегія захоплення ринкових ніш, стратегія злиттів і поглинань.

Ключові слова: конкурентна стратегія, життєвий цикл, сільськогосподарське підприємство, стратегічна конкурентоспроможність, матричний метод.

АННОТАЦІЯ

В статье обобщены подходы к стратегическому выбору предприятия с учетом стадии его жизненного цикла, проанализированы методы разработки конкурентной стратегии, осуществлен выбор конкурентной стратегии сельскохозяйственного предприятия в зависимости от стадии его жизненного цикла. Для выбора конкурентной стратегии сельскохозяйственного предприятия в рамках общей стратегии предложено использовать матричный метод. При этом модифицирована матрица ADL/LC, а именно изменены ее параметры для отражения специфики сельскохозяйственных предприятий посредством учета стадий их жизненного цикла и уровня стратегической конкурентоспособности. Определены виды конкурентных стратегий сельскохозяйственного предприятия в зависимости от его позиционирования в 12-квADRANTной матрице на основе соотношения стадии жизненного цикла (становление, рост, зрелость, спад) и уровня стратегической конкурентоспособности (низкого, среднего, высокого). Для исследованных предприятий рекомендованы такие конкурентные стратегии: стратегия улучшения конкурентных возможностей, стратегия усиления позиций в существующем бизнесе, стратегия создания дополнительного бизнеса, стратегия захвата рыночных ниш, стратегия слияния и поглощений.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, жизненный цикл, сельскохозяйственное предприятие, стратегическая конкурентоспособность, матричный метод.

ANNOTATION

The paper summarizes approaches to the strategic choice of the company with regard to the stage of its life cycle, analyzes methods for developing competitive strategy, and implements the choice of competitive strategy of the agricultural enterprise

depending on the stage of its life cycle. It is proposed to select the competitive strategy of agricultural enterprises in the framework of an overall strategy using a matrix method. For this purpose ADL / LC matrix was modified through changing its parameters to reflect the specificity of agricultural enterprises taking into account their life cycle stages and the level of strategic competitiveness. The types of competitive strategies of an agricultural enterprise was defined, depending on its position in the twelve-quadrant matrix based on the relation of the life cycle stage (formation, growth, maturity, decline) and the level of strategic competitiveness (low, medium, high). For the analyzed agricultural enterprises it was recommended the following kinds of competitive strategies: the strategy of improving competitive potential, the strategy of strengthening the position in existing business, the strategy of creating additional business, the strategy of absorption market niches, the mergers and acquisitions strategy.

Keywords: competitive strategy, life cycle, agricultural enterprise, strategic competitiveness, matrix method.

Постановка проблеми. Сільське господарство відіграє важливу роль в економіці України, що зумовлено, зокрема, суттєвою часткою доданої вартості цієї галузі у ВВП. Це актуалізує питання вироблення та відпрацювання дієвих підходів до управління конкурентоспроможністю вітчизняних товаровиробників сільськогосподарської продукції. Враховуючи те, що для сільськогосподарського підприємства важливим є не лише досягнення певного рівня конкурентоспроможності у поточний момент, а й ефективне функціонування на ринку протягом тривалого часу, доцільним є забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства на основі вибору відповідної етапам його розвитку конкурентної стратегії. До того ж в умовах розвитку інтеграційних процесів наявні проблеми відсутності ефективних стратегій та методів ведення конкурентної боротьби вітчизняних сільськогосподарських підприємств набувають пріоритетного значення, вимагають пошуку шляхів їх вирішення та розроблення відповідного теоретико-методичного базису.

Конкурентна стратегія підприємства визначає його поведінку на ринку відносно конкурентів. Вона підпорядковується загальнокорпоративній стратегії, тому для уникнення протиріч під час формування стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарського підприємства слід спочатку визначити вид його загальної стратегії. Також слід урахувати наявний рівень стратегічної конкурентоспроможності, який

віддзеркалює ефективність управління нею на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розроблення конкурентної стратегії підприємства широко висвітлено в працях фахівців зі стратегічного управління: І. Ансоффа, О. Ареф'євої, Ю. Іванова, І. Ігнат'євої, С. Ковальчук, Ф. Котлера, М. Портера, Е. Райса, І. Ступака, О. Тищенко, А. Томпсона, А. Стрікленда, Г. Холі, З. Шершньової та ін. [1–12]. Так, виділяються конкурентні стратегії залежно від базових конкурентних переваг [11], галузевої позиції [5], характеру наступальних дій (взаємодії з конкурентами) [4; 6; 7], типу поведінки на ринку [3; 7], співвідношення «продукт – ринок» [1], стратегічного профілю організації [10], стадії життєвого циклу галузі (продукту) та конкурентної позиції організації [13]. Разом із цим слід констатувати відсутність апробованих на емпіричних даних методичних підходів до вибору конкурентної стратегії підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу, а наявні розробки [2; 7] стосуються здебільшого теоретичного забезпечення розроблення стратегії.

Мета статті полягає в удосконаленні методичних положень щодо розроблення конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства. Досягнення поставленої мети забезпечується вирішенням таких завдань: 1) систематизувати види загальної стратегії підприємства на різних стадіях його життєвого циклу; 2) узагальнити методи формування конкурентної стратегії підприємства; 3) здійснити вибір конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу та рівня стратегічної конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базою для розроблення конкурентної стратегії підприємства є визначення його загальної стратегії. Як зазначає З.Є. Шершньова [12, с. 256], «зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, в який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів». При цьому загальна стратегія має відповідати етапу розвитку підприємства, тобто стадії його життєвого циклу.

У результаті систематизації різних варіантів загальних стратегій залежно від стадії життєвого циклу підприємства [4, с. 333; 13; 14, с. 267; 15, с. 202; 16, с. 133; 17, с. 357; 18, с. 95] можна сказати, що для підприємств, які знаходяться на стадії становлення, найбільш доцільною є стратегія концентрованого зростання (посилення позицій на ринку або пошук нових ринків); підприємствам, які перебувають на стадії зростання, слід дотримуватися стратегії інтегрованого зростання (побудова вертикальної структури або горизонтальна інтеграція) або диверсифікованого зростання (розроблення нових видів продукції на наявному ринку або просування продукції, що вже виро-

бляється, на нові ринки); для підприємств, які досягли стадії зрілості, рекомендовано стратегії стабілізації (для подовження стадії зрілості) або диверсифікованого зростання (для повернення на стадію зростання); найбільш прийнятними стратегіями підприємств на стадії спаду є стратегії реструктуризації або скорочення (скорочення витрат, «відсікання зайвого», «збору врожаю», ліквідації).

Для вибору стратегії розвитку підприємства використовуються такі основні методи: графічний, індексний, матричний. При цьому саме останній визнається сучасними дослідниками як найбільш використовуваний та дієвий [4, с. 337; 16, с. 135–136; 19, с. 136; 20, с. 503], оскільки, як зазначає О.І. Хоменко, «матричний метод дає змогу провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дає змогу без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, він є простим і наглядним у використанні» [16, с. 135]. Окрім того, під час формування певного типу стратегії цей метод дає можливість вибору саме тих груп факторів, які найбільше з ним пов'язані.

Найбільш популярними у стратегічному управлінні вважаються двомірні матриці, квадранти яких утворені співвідношенням двох показників [1; 4; 8; 9; 11–13; 16; 19–21].

Для вибору конкурентної стратегії використовуються такі основні матриці: «продукт – ринок» І. Ансоффа [1]; «частка ринку – джерело конкурентних переваг» М. Портера [11]; «темпи зростання ринку – відносна частка ринку» Бостонської консалтингової групи (матриця BCG), яка сьогодні потребує уточнення параметрів через зниження важливості ринкової частки для забезпечення конкурентоспроможності [21]; «конкурентна позиція фірми – привабливість виду діяльності» (матриця «GE-McKinsey») [12]; «темпи зростання ринку – конкурентна позиція» А. Томпсона, А. Стрікленда [9]; «перспективи ринку – конкурентоспроможність організації» (матриця Shell/DPM) [19]; «життєвий цикл галузі (продукту) – конкурентна позиція» (матриця балансу життєвих циклів ADL/LC) [13]. Узагальнивши характеристики цих матриць, можна сказати, що остання має низку переваг порівняно з попередніми моделями, оскільки враховує динамічний аспект розвитку підприємства та стадії життєвого циклу, дає змогу здійснити поглиблений аналіз, а також передбачає можливість деталізації конкурентних стратегій, виходячи з чого її доцільно застосувати для вирішення завдань даного дослідження.

Разом із цим слід зазначити, що параметр матриці «життєвий цикл галузі» потребує адаптації до сучасних реалій розвитку сільського господарства. Так, для вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції фази становлення

та зростання вже минули, і сьогодні цю галузь можна віднести до зрілих, отже, стратегії для стадій становлення та зростання використовувати неможливо. Стосовно видів конкурентної позиції на ринку (другий параметр матриці) зауважимо, що «домінуюча» позиція (коли лише один представник галузі може її займати) не властива сільськогосподарським підприємствам; «сильна» позиція також не відповідає сучасним тенденціям, оскільки у такому разі підприємство обирає стратегію розвитку незалежно від дій конкурентів, що в умовах високої турбулентності середовища та прискорення змін є невиправданим. Тому пропонується модифікувати матрицю ADL/LC, а саме змінити її параметри для відображення специфіки сільськогосподарських підприємств через урахування стадій їх життєвого циклу (ЖЦП) та рівня стратегічної конкурентоспроможності (КСП).

Пропонована матриця (рис. 1) поділена на чотири зони. Перша зона об'єднує підприємства з низьким та середнім рівнями конкурентоспроможності, які перебувають на стадіях становлення та зростання (квадранти 1, 2, 4, 5). У таких підприємств є достатній потенціал для подальшого розвитку, у тому числі і розвитку конкурентоспроможності.

У квадранті 1 знаходяться підприємства на стадії становлення, рівень конкурентоспроможності яких є низьким. Альтернативними стратегіями є розвиток конкурентних переваг або вихід із ринку (якщо спостерігаються ознаки кризи). Квадрант 2 відображає ситуацію, коли підприємство має середній рівень конкурентоспроможності та знаходиться на стадії становлення. Можливою стратегією є стратегія вижи-

вання та збереження частки ринку за рахунок зміцнення наявної якості продукції. Уточненими стратегічними альтернативами можуть бути стратегія прямої інтеграції та вихід із традиційною продукцією на нові ринки. У квадранті 4 сконцентровано підприємства, які перейшли на стадію зростання, проте рівень їх конкурентоспроможності є низьким. Таким підприємствам може бути рекомендована стратегія посилення позицій у наявному бізнесі за рахунок розширення асортименту продукції, виходу на ще не освоєні географічні регіони. При цьому можуть обиратися уточнюючі стратегії раціоналізації системи збуту, підвищення ефективності діяльності, раціоналізації виробництва та асортименту, застосування ефективної технології, виходу на традиційні або нові ринки з новою продукцією, зниження витрат. Підприємства, які позиціонуються у квадранті 5, мають середній рівень конкурентоспроможності та перебувають на стадії зростання. Доцільною для них є стратегія захоплення ринкових ніш та освоєння нових сфер бізнесу з перспективами зростання, для реалізації якої можлива інтеграція з постачальниками та дистриб'юторами, раціоналізація системи збуту у напрямі створення більш вигідних умов для покупців порівняно з конкурентами, розвиток виробничих потужностей, оптимізація асортименту продукції, виведення традиційних продуктів на нові географічні сегменти, виключення малоефективних ланок із ланцюга цінності та скорочення витрат за рахунок цього, покращення внутрішніх бізнес-процесів.

Друга зона характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності підприємств, які знаходяться на стадіях зрілості та спаду, а також середнім рівнем конкурентоспроможності на стадії спаду (квадранти 7, 10, 11). Оскільки зрілі підприємства поступово втрачають гнучкість, а ті, що перебувають на стадії спаду, як правило, мають нестачу фінансових ресурсів, їх потенціал для розвитку конкурентоспроможності є обмеженим.

Для зрілих, але неконкурентоспроможних підприємств, які перебувають у квадранті 7, прийнятною стратегією може стати вдосконалення конкурентних можливостей, що можна здійснити за рахунок зміцнення ресурсної бази, оптимізації ланцюга цінності через механізацію операцій, підвищення продуктивності праці. Якщо підприємство опинилося на стадії спаду та, крім цього, є неконкурентоспроможним (квадрант 10), йому може бути рекомендована стратегія «останнього тайму», коли підприємство приносить у жертву ринкову позицію заради негайного отримання мак-

стадія ЖЦП	спад	10 стратегія «останнього тайму»	11 стратегія виходу з кризи конкурентоспроможності	12 стратегія стримування падіння продажів
	зрілість	7 стратегія вдосконалення конкурентних можливостей	8 стратегія злиттів і поглинання	9 стратегія виходу на міжнародні ринки
	зростання	4 стратегія посилення позицій у наявному бізнесі	5 стратегія захоплення ринкових ніш	6 стратегія створення додаткового бізнесу
	становлення	1 стратегія розвитку конкурентних переваг	2 стратегія збереження частки ринку	3 стратегія агресивного захоплення частки ринку
		низький	середній	високий
		рівень стратегічної КСП		

Рис. 1. Матриця вибору конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором

симального прибутку. Головна фінансова мета такої стратегії – вилучення максимального обсягу грошових коштів для реструктуризації та використання їх в інших проектах. Це може бути здійснено, наприклад, за рахунок розпродажу активів (підприємств, обладнання, землі, товарно-матеріальних запасів, підрозділів) та введення надзвичайних заходів з економії (скорочення штату працівників, вихід із географічно віддалених ринків). До неуспішних позицій належить також квадрант 11, де знаходяться підприємства на стадії спаду, але рівень їхньої конкурентоспроможності є вищим, ніж у підприємств із квадранту 10, тому замість виходу з ринку вони можуть спробувати застосувати стратегію виходу з кризи конкурентоспроможності, напрямами реалізації якої є скорочення неприбуткових видів продукції, що дає можливість зменшити витрати та сконцентруватися на виробництві більш рентабельних продуктів, а також зниження витрат через придбання матеріалів на більш вигідних умовах, пошук постачальників, які пропонують продукцію за більш низькою ціною, аутсорсинг функцій і напрямів діяльності, які є більш дешевими у разі виконання іншими компаніями, скорочення адміністративних витрат, відмова від інвестування, реструктуризація заборгованості для скорочення процентних виплат за борговими зобов'язаннями.

У третій зоні сконцентровано підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності на стадіях становлення, зростання та зрілості із середнім рівнем конкурентоспроможності на стадії зрілості (квадранти 3, 6, 8, 9). Ці підприємства мають досить стійку ринкову позицію.

Особливостями підприємств, які позиціонуються у квадранті 3, є високий рівень конкурентоспроможності та перебування на початковій стадії життєвого циклу. Таким підприємствам може бути рекомендована стратегія агресивного захоплення частки ринку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів, застосування дієвих методів та напрямів підвищення ефективності діяльності, зокрема ефективної технології, об'єднання зусиль виробників і торгових посередників (наприклад, у напрямі формування власної збутової мережі), а також інших способів виведення традиційних продуктів на нові ринки. Підприємствами з високим рівнем конкурентоспроможності, які перебувають на стадії зростання (квадрант 6), може бути застосована стратегія створення додаткового бізнесу за рахунок інвестування в інновації, придбання нових невеликих підприємств із технологіями або товарами, які доповнюють наявний бізнес. Якщо підприємство зберігає високий рівень конкурентоспроможності та переходить на стадію зрілості (квадрант 9), доцільною є стратегія виходу на міжнародні ринки, де зберігається потенціал зростання. Для зрілих підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності (квадрант 8) прийнятною є стратегія злиттів і

поглинань. Оскільки вже накопичено ресурси та досвід у певній сфері, можна здійснити придбання окремих підприємств-конкурентів або встановити контроль над ними. Це сприятиме розширенню спектру виробленої продукції та зниженню небезпеки конкурентної боротьби. За ефективного вибору варіанту придбання можливе швидке проникнення на новий ринок або посилення позицій на наявному за рахунок збільшення масштабів діяльності.

Четверта зона відображує найбільш суперечливу ситуацію, коли конкурентоспроможність є високою, проте підприємство перебуває на стадії спаду (квадрант 12). Така позиція може свідчити про негивалість переходу підприємства зі стадії зрілості на стадію спаду (і тому деякий час підприємство втримує здобутий рівень конкурентоспроможності) або про початок відродження підприємства (перехід у стадію зростання у новому циклі). Таким підприємствам слід стримувати падіння обсягу продажів, зокрема через збільшення каналів розподілу, застосування цінових знижок, активізацію зусиль щодо просування продукції, оптимізацію логістичної системи.

Для позиціонування в запропонованій матриці аналізованих підприємств слід визначити стадію їх життєвого циклу на основі агрегованого індикатора динаміки (АІД) та рівень стратегічної конкурентоспроможності на основі збалансованої системи показників (ЗСП), що здійснено у попередніх дослідженнях автора [22; 23].

В узагальненому вигляді послідовність розроблення конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства подано на рис. 2.

Авторський підхід апробовано на прикладі 10 підприємств, які мають спільні ринки збуту.

Оскільки всі досліджені підприємства в 2015 р. знаходилися на «успішних» стадіях – зростання або зрілості, – проте рівень стратегічної конкурентоспроможності визначався як «високий» лише у двох підприємств – ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди» та ПАТ «Ульяновське», останні мають досить стійку ринкову позицію та можливість для створення додаткових бізнес-напрямів. На відміну від них половина досліджених підприємств (ПАТ «Каплинцівське», ПАТ «Велика Круча», ПАТ «Конотопагропостач», ПАТ «Агрофірма «Гюнівська», ПАТ «Дружба») не мають міцної конкурентної позиції, проте володіють достатнім потенціалом для розвитку конкурентоспроможності. ПрАТ «Петромихайлівське», ПрАТ «Єлизаветівське» вже накопичено ресурси та досвід, тому можна здійснити придбання окремих підприємств-конкурентів або встановити контроль над ними, а ПАТ «Агрофірма «8 Березня», має сконцентруватися на вдосконаленні конкурентних можливостей.

Для реалізації загальних конкурентних стратегій підприємствам слід визначитися також зі стратегіями взаємодії з конкурентами. Під-

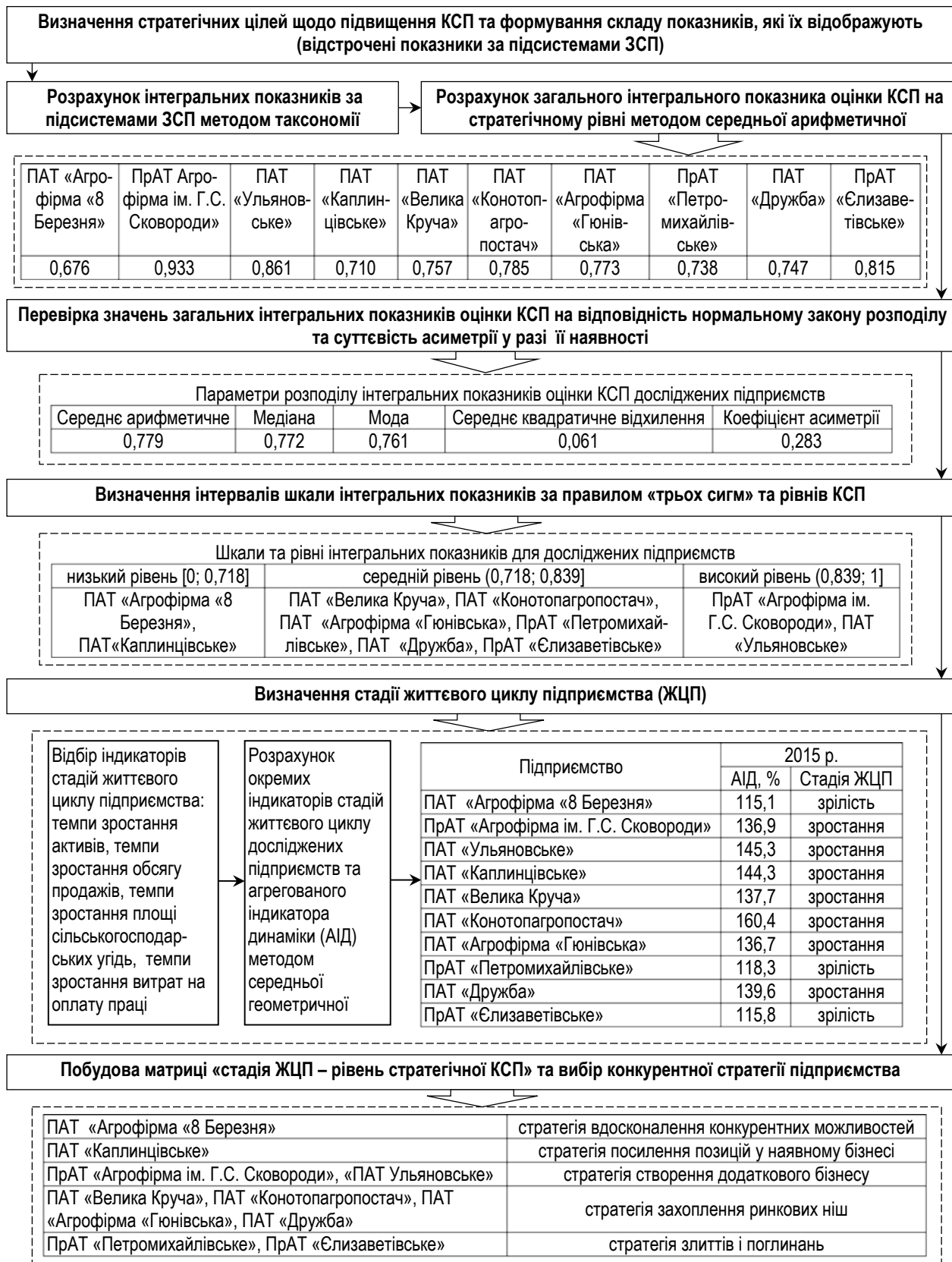


Рис. 2. Послідовність розроблення конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором

приємствами, які потрапили в квадранти 2, 3, 5, 6, 8, 9 (підприємства на стадіях зростання і зрілості із середнім і високим рівнями конкурентоспроможності, а саме: ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди», ПАТ «Ульяновське», ПАТ «Велика Круча», ПАТ «Конотопагропостач», ПАТ «Агрофірма «Гюнівська», ПАТ «Дружба», ПрАТ «Петромихайлівське», ПрАТ «Єлизаветівське»), може бути застосований один із типів наступальної стратегії: «догнати й перегнати конкурента», «використання слабких сторін конкурента», «одночасна дія на декількох фронтах», «захоплення незайнятих просторів», «партизанська війна», «стратегія попереджувальних ударів» [9, с. 201–204].

Підприємствам, які позиціонуються у квадрантах 1, 4, 7 (із низьким рівнем конкурентоспроможності на стадіях становлення, зростання, зрілості, а саме: ПАТ «Каплинцівське» та ПАТ «Агрофірма «8 Березня»), а також у квадранті 12 (із високим рівнем конкурентоспроможності на стадії спаду), краще дотримуватись оборонних стратегій «запобігання можливим напрямкам атаки» або «демонстрація здатностей до дій у відповідь» [9, с. 206–207], оскільки вони не володіють потенціалом для реалізації наступальних стратегій.

Для підприємств, які знаходяться на стадії спаду та мають низький або середній рівень конкурентоспроможності (квадранти 10, 11), першочерговим завданням є вихід із кризи та відновлення конкурентоспроможності за рахунок внутрішніх резервів, тому стратегії взаємодії з конкурентами не є для них актуальними.

Висновки. Проведене дослідження надало можливість зробити наступні висновки:

1. За результатами систематизації видів загальних стратегій залежно від стадії життєвого циклу підприємства сформовано такі відповідності: стадія становлення – стратегія концентрованого зростання; стадія зростання – стратегія інтегрованого або диверсифікованого зростання; стадія зрілості – стратегія стабілізації або диверсифікованого зростання; стадія спаду – стратегії реструктуризації або скорочення.

2. Для вибору конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в межах загальної стратегії запропоновано використовувати матричний метод. При цьому модифіковано матрицю ADL/LC, а саме змінено її параметри для відображення специфіки сільськогосподарських підприємств через урахування стадій їх життєвого циклу та рівня стратегічної конкурентоспроможності.

3. Визначено види конкурентних стратегій сільськогосподарського підприємства залежно від його позиціонування у 12-квадрантній матриці на основі співвідношення стадії життєвого циклу (становлення, зростання, зрілості, спаду) та рівня стратегічної конкурентоспроможності (низького, середнього, високого). Для досліджених підприємств рекомендовано такі види конкурентних стратегій: стратегія вдоско-

налення конкурентних можливостей, стратегія посилення позицій у наявному бізнесі, стратегія створення додаткового бізнесу, стратегія захоплення ринкових ніш, стратегія злиттів і поглинань.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення деталізованих напрямів реалізації конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств на основі визначення ключових факторів успіху.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Ареф'єва О.В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О.В. Ареф'єва, О.І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3(81). – С. 43–49.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент / І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
4. Ковальчук С.В. Оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі / С.В. Ковальчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Logistyka/2010_690/57.pdf.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. Р.В. Парал ; 9-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1200 с.
6. Райс Е. Маркетингові війни / Е. Райс, Дж. Траут. – К. : Companion Group, 2006. – 256 с.
7. Ступак І.О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації / І.О. Ступак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 302–307.
8. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
9. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. ; 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
10. Hooley G.J. Generic marketing strategies / G.J. Hooley, J.E. Lynch, D. Jobber // International journal of research in marketing. – 1992. – Vol. 9. – № 1. – P. 75–78.
11. Porter M. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors / Michael E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. ADL матрица для определения вектора развития компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>.
14. Поплавская В.А. Адаптационный механизм организационного развития / В.А. Поплавская, Л.А. Горшкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Экономические науки. – 2014. – № 2(1). – С. 264–268.
15. Хаустова В.Є. Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням його ринкової вартості та стадії життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) / В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 197–205.
16. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій вибору стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3. – С. 131–137.

17. Чмаріна В.В. Діагностика періоду життєвого циклу як інструмент стратегічного управління підприємством / В.В. Чмаріна, Н.Г. Романенко // Торівля та ринок України : зб. наук. праць. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 31. – Т. 1. – С. 356–361.
18. Чмутова І.М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І.М. Чмутова // Економічний Часопис-XXI. – 2015. – № 5–6. – С. 94–97.
19. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л.К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 136–140.
20. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Г.О. Селезньова, В.В. Сиров // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – С. 500–504.
21. Reeves M. BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix / M. Reeves, S. Moose, T. Venema (2014) [Electronic resource]. – Mode of access : https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_strategic_planning_growth_share_matrix_bcg_classics_revisited/.
22. Ярмак М.Р. Визначення стадії життєвого циклу сільськогосподарського підприємства / М.Р. Ярмак // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2016. – Вип. 2(48). – С. 247–254.
23. Ярмак М.Р. Формування аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства з використанням збалансованої системи показників / М.Р. Ярмак // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2016. – Т. 21. – Вип. 8(50). – С. 73–81.