

БРОВКОВАОлена Георгіївна
beobachter@i.uaк.е.н., с.н.с., доцент кафедри,
Одеський національний
політехнічний університет**КОРЧИНСЬКИЙ**

Юрій Анатолійович

магістрант, Одеський національний
політехнічний університет**СТАРЧЕНКО**

Маргарита Олександрівна

магістрант, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 005.3:658:330.342.3 (477)

**ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КООРДИНАТАХ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ****FORMATION OF THE PRODUCTION STRATEGY OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN SUSTAINABLE
DEVELOPMENT COORDINATES****BROVKOVA Olena Heorhiivna** – PhD in Economics, Senior Researcher, Associate Professor of department, Odesa National Polytechnic University**KORCHYNSKYI Yurii Anatoliiovych** – master, Odesa National Polytechnic University**STARCHENKO Marharyta Oleksandrivna** – master, Odesa National Polytechnic University

Стаття присвячена проблемі формування виробничої стратегії українських підприємств, розглядаються питання визначення поняття виробничої стратегії, місце виробничої стратегії у стратегічному управлінні підприємством, визначається стратегічна мета виробничої стратегії, аналізуються чинники, які впливають на формування виробничої стратегії, пропонуються класифікації виробничих стратегій з виділенням функціональних напрямів діяльності підприємства, пропонується процес розробки виробничих стратегій українських підприємств

* * *

Статья посвящена проблеме формирования производственной стратегии украинских предприятий, рассматриваются вопросы определения производственной стратегии, место производственной стратегии в стратегическом управлении предприятия, определяется стратегическая цель производственной стратегии, анализируются факторы, которые влияют на формирование производственной стратегии с выделением функциональных направлений деятельности предприятия, предлагается процесс разработки производственных стратегий украинских предприятий.

* * *

The article is devoted to the problem of formation of production strategy of Ukrainian enterprises, the questions of definition of the concept of production strategy, the place of production strategy in strategic enterprise management are considered, the strategic purpose of production strategy is determined, the factors that influence the formation of production strategy are offered, the classification of production strategies with the allocation of functional areas of enterprise activity, the process of developing production strategies of Ukrainian enterprises is proposed.

The relevance of the chosen topic of the study is due to the need to improve the production efficiency of industrial enterprises in the long term, taking into account the needs of customers and the transition to marketing orientation, as it will allow them to compete in the domestic and foreign markets. In many ways, this problem can be solved by an effectively developed production strategy.

The purpose of the work is to determine the process of development of the production strategy of Ukrainian enterprises.

The main information base for the writing of the work were scientific works, materials of periodicals and Internet resources. In carrying out the research, methods of structural-logistical and system analysis are used. Currently, the production strategy is not given sufficient attention in the strategic management of the enterprise. It is necessary to have a specific production philosophy that is clearly thought out and supports its production strategy. Many factors influence the formation of a company's strategy. The interaction of these factors is specific to each industry and company and always changes over time. In today's world, manufacturing does not have to wait until it is clear what the strategy of the corporation is. It should play a key role in influencing this strategy. Therefore, it is necessary to elaborate in more detail the content of the production strategy at each Ukrainian enterprise.

Ключові слова: стратегія, стратегічна мета, чинники, виробнича стратегія, функціональні напрями, стратегічні рішення, стратегічні альтернативи

Ключевые слова: стратегия, стратегическая цель, факторы, производственная стратегия, функциональные направления, стратегические решения, стратегические альтернативы

Keywords: strategy, strategic goal, factors, production strategy, functional areas, strategic decisions, strategic alternatives

ВСТУП

Довгострокова ефективна робота будь-якого підприємства, його економічне зростання і розвиток визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати потенційний людський капітал та інші ресурси. В умо-

вах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінної ситуації фірми повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм вистигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Проблемі формування виробничої стратегії, аналізу

її видів присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких І. Ансофф, М.М. Алексеева, К. Боумен, О.С. Віханський, Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов, М. Портер. Вклад цих науковців у теоретичні основи розробки виробничої стратегії є значним. Проте прикладний аспект виробничої стратегії для українських підприємств розглянуто не повно.

Актуальність вибраної теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств у довгостроковій перспективі з урахуванням потреб покупців і переходом на маркетингову орієнтацію, оскільки це дозволить їм конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках. Багато в чому цю задачу дозволяє вирішити ефективно розроблена виробнича стратегія.

МЕТА РОБОТИ полягає у визначенні процесу розробки виробничої стратегії українських підприємств

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною інформаційною базою під час написання роботи стали наукові праці, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурси. Під час проведення дослідження використано методи структурно-логічного та системного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Формування і реалізація виробничої стратегії відбуваються у рамках стратегічного управління підприємством.

Виробнича стратегія – підхід, який витікає із загальної стратегії, його завдання – направляти виробничу діяльність компанії. До об'єктів виробничої стратегії відносяться: термін виготовлення, графік робіт, виробнича процес, методи виробництва, ресурси, ціни, якість, технологія.

На даний час виробничій стратегії не приділяється достатньо уваги у стратегічному управлінні підприємством. Необхідно мати певну філософію виробництва, яка чітко продумана, і підтримує її виробничу стратегію. Але навіть цього недостатньо, адже виробництво – реактивний вид діяльності. У сучасному світі виробництво не повинне чекати до тих пір, доки буде чітко визначено, яка ж стратегія корпорації. Воно повинне грати ключову роль у впливі на цю стратегію. Буде справедливо відмітити, що в багатьох організаціях виробництво зведене до серії спеціалізованих кроків, щоб відповідати тому тиску, який надає на нього решта всієї організації.

Функціональною областю виробничої стратегії є виробництво, як вид операційної діяльності.

Виробництво – вид операційної діяльності, направлений на перетворення (трансформацію) початкових матеріалів в кінцеву продукцію і її реалізацію з метою задоволення наявної потреби.

Стратегічні рішення у сфері виробництва повинні ухвалюватися по наступних напрямках :

- фокусування виробничих потужностей;
- використання виробничого персоналу;
- розвиток організації виробництва;
- управління якістю продукції;
- розвиток виробничої інфраструктури;
- організація взаємин з постачальниками та іншими партнерами по кооперації;

– управління виробництвом.

Виробнича стратегія – підхід, який витікає із загальної стратегії; його завдання – направляти виробничу діяльність компанії [1].

Під виробничою стратегією прийнято розуміти набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основоположні цілі розвитку тієї або іншої системи.

Виробнича стратегія направлена на підтримку стратегії фірми шляхом рішення задач, що формуються з урахуванням потреби клієнта. Вона пов'язана з розподілом і використанням ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу. Разом з тим виробнича стратегія будується з урахуванням загальної стратегії фірми і тісно пов'язана із стратегіями інших функціональних підрозділів. Виробнича стратегія направлена на рішення різних аспектів виробничої діяльності. Виробнича стратегія не може бути реалізована без плану реклами, який розробляється разом з планом збуту [1].

Стратегічна мета виробничої стратегії – задоволення запитів ринку з асортименту, об'єму і якості продукції, що випускається.

Виробнича стратегія пов'язана з розподілом і використанням ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу. Водночас виробнича стратегія будується з урахуванням загальної стратегії фірми і тісно пов'язана із стратегіями інших функціональних підрозділів. Виробнича стратегія направлена на рішення різних аспектів виробничої діяльності.

Для того, щоб виробнича стратегія була дійсно ефективною важливо прив'язати її до загальної стратегії компанії. Ці дві стратегії повинні бути чітко взаємозв'язані. Загальна стратегія організації повинна враховувати сильні і слабкі сторони виробництва, підсилюючи перші і за можливості усуваючи останні. Зі свого боку виробнича стратегія повинна бути узгоджена із загальною стратегією і формулюватися так, щоб відповідати завданням і цілям компанії в цілому. Для цього необхідно, щоб керівники компанії працювали у контакті зі всіма функціональними відділами і формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють і такі, що підтримують один одного [4].

На формування стратегії компанії впливають багато чинників. Взаємодія цих чинників носить специфічний характер для кожної галузі і компанії і завжди змінюється у часі [2].

Чинники, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від одного, і, як правило, дуже сильно. До основних чинників, що формують стратегії, можна віднести наступні:

- а) соціальні, політичні, цивільні і регулюючі норми;
- б) привабливість галузі і умови конкуренції;
- в) специфічні ринкові можливості і погрози;
- г) сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- д) особисті амбіції, філософія бізнесу і етичні переконання менеджерів;
- є) цінності і культура компанії.

З погляду ієрархії управління стратегії можна піділити на:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;

– операційну (лінійну).

Корпоративна стратегія полягає в тому, як диверсифікована компанія затверджує свої ділові принципи у різних галузях, а також у діях і підходах, направлених на поліпшення діяльності груп підприємств, в які диверсифікувалась компанія.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, направленим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Суть ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції [6].

Функціональна стратегія відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу (НІОКР, виробництво, маркетинг, розподіл, фінанси, кадри тощо) або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності.

Операційні стратегії визначають, як управляти ключовими організаційними ланками (заводами, відділами продажів, складами), а також як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля матеріалів, управління запасами, ремонт устаткування, транспортування, проведення рекламної кампанії).

Усі перераховані стратегії є комплексними і охоплюють стратегічні дії на тому або іншому ступені управління. Відповідальність за розробку стратегії лежить на відповідних керівниках. За корпоративну стратегію відповідають керівники вищого рангу, рішення у даному випадку зазвичай ухвалюються радою директорів корпорації. Ділова стратегія знаходиться у веденні генеральних директорів і керівників підприємств, тоді як з функціональних стратегій рішення приймають керівники середньої ланки. Операційні стратегії розробляють керівники на місцях (менеджери нижчої ланки управління).

М. Портер виділяє п'ять варіантів стратегій, що дозволяють фірмі добитися посилення конкурентних позицій [6].

Перший варіант. Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги.

Другий варіант. Стратегія широкої диференціації направлена на додання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів.

Третій варіант. Стратегія оптимальних витрат дає можливість фірмі запропонувати своїм покупцям відчутнішу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (наскільки можливо низькі) витрати і ціни порівняно з аналогічною продукцією конкурентів.

Четвертий варіант. Сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва.

П'ятий варіант. Сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції, ставить своєю метою забезпечення представників вибраного сегменту товарами і послугами, що якнайповніше відповідають їх смакам і вимогам.

Іншим підходом, що дозволяє класифікувати стратегії, є виділення функціональних напрямів діяльності

усередині компанії. З цих позицій стратегії можна розділити на [3]:

- функціональні, орієнтовані на внутрішню сферу діяльності компанії;

- функціональні стратегії, що виявляються в основному в зовнішній сфері.

До першого виду відносяться стратегічні рішення в області:

- планування;
- контролю;
- координації;
- структурної побудови;
- мотивації;
- інформаційного забезпечення.

Внутрішні стратегії більшою мірою пов'язані з оперативними діями компанії з приведення стану фірми у відповідність зі змінами в зовнішньому середовищі й детально розглядаються у літературі з операційного менеджменту.

До другого виду відносяться наступні стратегії:

- інвестиційні;
- ресурсозабезпечення;
- політичні;
- екологічні;
- технологічні;
- маркетингові.

Слід мати на увазі, що функціональні стратегії, що виявляються в зовнішній сфері, завжди пов'язані з внутрішнім середовищем організації, в тому або іншому ступені залежні від неї і впливають на процес її розвитку.

Інвестиційні стратегії – це стратегії формування інвестиційного портфеля. З цих позицій можна виділяти стратегії, направлені на розвиток діяльності компанії, її зростання, і стратегії, направлені на скорочення цієї діяльності.

Стратегії розширення виробництва. Дані стратегії можна класифікувати залежно від стану або зміни одного або декількох з чотирьох елементів: продукту, ринку, конкурентної позиції, технології.

До стратегій концентрованого (інтенсивного) зростання можна віднести стратегії, що пов'язані із зміною продукту і/або ринку і не зачіпають інші елементи. Дана стратегія актуальна, коли фірма ще не вичерпала повністю можливості, пов'язані з її товарами на існуючих ринках, і може укріпити свої позиції. У той же час компанія розглядає можливості виходу на нові ринки. Водночас вона намагається поліпшити свій товар або почати виробляти новий, не міняючи галузі.

У рамках стратегій концентрованого зростання можна виділити стратегії проникнення на ринок, стратегії розвитку ринків, стратегії розвитку продукту.

Стратегія проникнення на ринок має на меті зростання об'єму продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки. В якості нових ринків тут розглядаються як нові територіальні ринки, так і нові сегменти на тому ж регіональному ринку (наприклад, пропозиція товарів промислового призначення споживчому ринку). Стратегія розвитку ринків спирається в основному на систему збуту і ноу-хау в області маркетингу.

У рамках стратегії розвитку ринків фірми намагаються збільшити об'єм продажів наявних товарів на існуючих ринках, що зрештою сприятиме розвитку виробництва.

Стратегія розвитку продукту направлена на зростання продажів за рахунок розробки поліпшених або нових товарів, які реалізовуватимуться на вже освоєному фірмою ринку. Дана стратегія може передбачати зміну характеристик товару, розширення товарного асортименту, оновлення продуктової лінії, покращення якості продукції тощо.

Стратегії інтегрованого зростання виправдані, коли фірма може розвивати виробництво і підвищувати рентабельність, контролюючи стратегічно важливі для неї ланки в ланцюзі виробництва і продажу товарів. Дані стратегії пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур.

Стратегії диверсифікації. Дані стратегії пов'язані перш за все із станом або змінами продукту, ринку, галузі, конкурентної позиції, технології. Питання про початок диверсифікації залежить частково від можливості зростання компанії в її справжній галузі, а частково – від її конкурентних позицій.

Насамперед, компанія повинна оцінити, чи здатне те або інше рішення з диверсифікації підвищити прибутковість акцій. Водночас можна використовувати наступні критерії.

Критерій привабливості. Галузь, вибрана для диверсифікації, повинна бути достатньо привабливою з погляду отримання хорошого прибутку з вкладених засобів. Дійсна привабливість визначається наявністю сприятливих умов для конкуренції і ринкового середовища, сприяючих забезпеченню довгострокової рентабельності.

Критерій «витрачання входу». Витрати при входженні у нову галузь не повинні бути дуже високі, щоб не погіршити перспективи отримання прибутку. Чим привабливіша галузь, тим дорожче коштує проникнення в неї. Вхідні бар'єри для нових компаній завжди високі, інакше потік «новачків» звів би до нуля можливість отримання прибутку іншими компаніями. Тому покупка компанії, що вже працює у даній сфері, – операція достатньо дорога. Велика плата за проникнення в нову галузь знижує можливість збільшення прибутковості акцій.

Критерій додаткових вигод. Компанія, що здійснює диверсифікацію, повинна прикласти певні зусилля для створення конкурентної переваги у новій сфері діяльності або новий вигляд діяльності повинен забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентної переваги у поточних справах компанії. Створення конкурентної переваги там, де його раніше не існувало, приводить до появи можливості отримання додаткового прибутку і збільшення прибутковості акцій.

Якщо діяльність фірми по диверсифікації задовольняє трьом вищезазначеним критеріям, то у неї великий потенціал для створення додаткової прибутковості акцій. При відповідності тільки одному або двом критеріям проведення диверсифікації викликає значні побоювання.

У протилежність стратегіям інвестиційної активності виділяють також стратегії цілеспрямованого скорочення.

Стратегія скорочення (згортання) припускає продаж господарського підрозділу або виділення його у самостійну структурну одиницю. Від даного підрозділу материнська компанія або відмовляється взагалі, або зберігає лише частковий контроль (частково володіє цим підрозділом). Часто ця стратегія реалізується тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку перспективніших або початку нових, більш відповідних цілям фірми видів діяльності.

Стратегія скорочення витрат достатньо близька до стратегії скорочення. Проте дана стратегія орієнтована в основному на скорочення порівняно невеликих джерел витрат, пов'язаних з діяльністю фірми, а не самих видів діяльності. Може йтися, наприклад, про припинення випуску неприбуткових товарів, скорочення персоналу тощо.

Стратегія збору (зняття) урожаю припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимізації доходів в короткостроковій перспективі. Застосовується відносно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий. Дана стратегія припускає в період скорочення конкретного виду діяльності до нульового рівня отримання максимально можливого доходу.

Стратегія ліквідації є граничним випадком стратегії цілеспрямованого скорочення. У даному випадку фірма протягом короткого періоду часу ліквідує (закриває) окремі господарські підрозділи, оскільки потребує перегруповування сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності. Або фірма відмовляється від деяких напрямів своєї діяльності.

Для того щоб виробнича стратегія була ефективною, під час її розробки необхідно враховувати деякі вимоги, до яких можна віднести:

- наявність чітко сформульованих стратегічних цілей. Якщо компанія не знає, чого вона хоче досягти в перспективі, то марно починати розробку яких би то не було стратегій;

- забезпечення маркетингового мислення для всіх співробітників організації. Стратегія буде ефективною у тому випадку, якщо інтереси і цінності співробітників відповідають ролі, що покладається на них. Значення людського капіталу, тобто знань, вмінь, ноу-хау, досвіду, капіталізованих в співробітниках фірми;

- стратегія повинна бути достатньо гнучкою, забезпечуючи можливість впливу на зовнішнє середовище, наприклад здійснення несподіваних атак на супротивника, які ведуть до посилення конкурентних позицій фірми;

- стратегія буде ефективною в тому випадку, якщо вона забезпечує захист позицій компанії. Фірма повинна піклуватися про створення надійної системи оборони на випадок нападу з боку конкурентів, а також про посилення своїх сильних сторін і позбавлення від слабкості.

Процес формулювання стратегії (рис. 1) включає виявлення потенційних можливостей і погроз з боку зовнішнього середовища компанії, оцінку ризиків і можливих альтернатив середовища. Окрім цього, перш ніж ухвалювати будь яке стратегічне рішення, слід оцінити всі сильні і слабкі сторони організації, а також стратегії на особисті і доступні ресурси.



Рис. 1. Схема процесу розробки стратегії [3]

Необхідно об'єктивно оцінювати здатність компанії і використовувати існуючі можливості і протистояти ризикам.

Стратегічна альтернатива на відповідності, що базується між існуючими ринковими можливостями і здібностями фірми ефективно функціонувати в умовах заданого рівня ризику [3].

На попередньому етапі розробки стратегії проводиться всебічний аналіз внутрішнього стану компанії, в результаті якого виділяють її сильні і слабкі сторони, оцінюють можливості ресурсного забезпечення дій.

Водночас враховуються як ресурси самої компанії (зокрема, перерозподіл засобів між стратегічними зонами господарювання), так і можливість отримання

цих ресурсів ззовні (наприклад, позики). На цьому ж етапі детально вивчається зовнішня макро- і мікросередовище компанії, проводиться оцінка ризику з урахуванням виявлених можливостей і погроз. Процедура розробки стратегії компанії включає встановлення взаємозв'язку між стратегічною зоною господарювання фірми, аналіз її видів діяльності, оцінку ступеня взаємозв'язку і взаємодії між різними стратегічними зонами господарювання. Від ступеня опрацювання попереднього етапу багато в чому залежить ефективність майбутньої стратегії.

За своєю суттю завдання оптимальної стратегії у граничному випадку полягає в поєднанні трьох кіл (рис. 2) або, принаймні, у максимізації площі перетину (А) кіл.

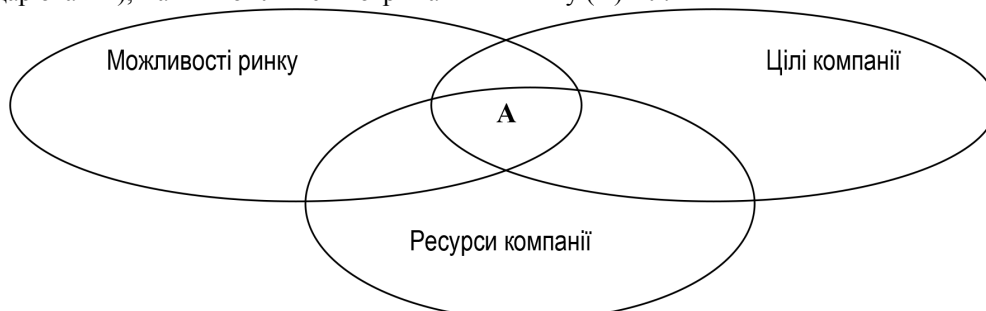


Рис. 2. Співвідношення цілей, ресурсів та можливостей ринку

На другому етапі розробки стратегії формуються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічні цілі. Різних альтернатив може бути досить багато, але на практиці вони обмежуються: потенційними можливостями організації, залежними від ступеня новизни товару, рівня економічного розвитку підприємства, доступності фінансових ресурсів, кваліфікації персоналу, організаційної культури фірми; цілями компанії та вимогам зовнішнього середовища. На даному етапі відбираються ті альтернативи розвитку, які знаходяться в площині перетину трьох кіл, тобто в секторі А (рис. 2). Наприклад, якщо стратегічною метою компанії є географічне розширення і завоювання за цих умов певної частки на кожному ринку, то зі всіх можливих ринків, вимоги яких фірма в змозі задовольнити, використовуючи наявні ресурси, як альтернативи для їх подальшої оцінки будуть відібрані тільки ті ринки, на яких може бути досягнутий цільовий об'єм продажів.

Третій етап розробки стратегії полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Відповідаючи зовнішньому оточенню, цілям компанії і її ресурсам, стратегічна альтернатива не повинна суперечити іншим стратегіям фірми. Під час стратегічного виборі в організації виникають суперечності між трьома групами орієнтирів: між довгостроковими і короткостроковими показниками рентабельності і об'єму продажів, між внутрішньою і зовнішньою гнучкістю, між гнучкістю і синергізмом.

Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох якнайкращих стратегій.

Існують правила, яким доцільно слідувати у виборі ефективної стратегії.

Одним з найбільш важливих критеріїв є те, як передбачувана стратегія співвідноситься із стратегічними чинниками, отриманими в результаті SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості і ключові, сильні сторони підприємства, а крім того, не враховує зовнішні погрози і слабкі сторони підприємства, то вона швидше за все приречена на невдачу [5].

Важливим у виборі стратегії також є наступний момент: чи може стратегічна альтернатива забезпечити виконання раніше поставлених цілей, чи відпо-

відає вона корпоративній місії.

Необхідно переконатися, що всі функціональні стратегії, що підтримують дану стратегічну альтернативу, взаємозв'язані.

Необхідно враховувати ступінь ризику даної альтернативи, особливо якщо йдеться про залучення крупних активів.

ВИСНОВКИ

На даний час виробничій стратегії не приділяється достатньо уваги у стратегічному управлінні підприємством. Необхідно мати певну філософію виробництва, яка чітко продумана, і підтримує її виробничу стратегію. Але навіть цього недостатньо, адже виробництво – реактивний вид діяльності. У сучасному світі виробництво не повинне чекати доти, поки буде чітко визначено, яка ж стратегія корпорації. Воно повинне грати ключову роль у впливі на цю стратегію. Тому необхідно більш детально розробляти зміст виробничої стратегії на кожному українському підприємстві.

Список використаних джерел

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Москва, 2012. 248 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 2009. 356 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Москва, 2007. 175 с.
4. Бровкова О.Г. Стратегічне управління. Одеса, 2018. 223с.
5. Виханский О.С. Стратегическое планирование. Москва, 2013. 296 с.
6. Портер М. Стратегії конкуренції. Київ, 2011. 454 с.

References

1. Alekseeva M.M. Planning the activities of the company. Moscow, 2012. 248 p. (in Russian)
2. Ansoff I. Strategic management. Moscow, 2009. 356 p. (in Russian)
3. Boumen K. Fundamentals of strategic management. Moscow, 2007. 175 p. (in Russian)
4. Brovkova O.H. Strategic management. Odesa, 2018. 223 p. (in Ukrainian)
5. Vihanskiy O.S. Strategic planning. Moscow, 2013. 296 p. (in Russian)
6. Porter M. Strategies of competition. Kyiv, 2011. 454 p. (in Ukrainian)