

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

© 2016 **АНДРЕЄВА Л. О., ЛИСАК О. І.**

УДК 332.02

Андреева Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств

Метою статті є дослідження та наукове узагальнення теоретико-методичних аспектів процесу розробки стратегії діяльності підприємства та обґрунтування рекомендацій щодо його здійснення. Проаналізовано загальноприйняті етапи стадії процесу розробки стратегії. Запропоновано комплексне використання маркетингових досліджень на всіх етапах вирішення завдань стратегічного планування. Встановлено необхідність орієнтування діяльності підприємств виключно на потреби споживачів, що є ключовим фактором успіху. Обґрунтовано необхідність надання більшій увазі слабким сторонам діяльності підприємства та запропоновано порядок їх ліквідації. Акцентовано увагу на економічному розвитку галузі, в якій функціонує підприємство, що є визначальним чинником для вибору стратегічної альтернативи, адже саме стан економічних чинників, які формуються в галузевому середовищі, мають найбільший вплив при розробці стратегії діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, розвиток, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

Табл.: 2. **Бібл.:** 8.

Андреева Лариса Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств, Таврійський державний агротехнологічний університет (пр. Богдана Хмельницького, 18, Мелітополь, Запорізька обл., 72315, Україна)

E-mail: cherkasova2408@mail.ru

Лисак Оксана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств, Таврійський державний агротехнологічний університет (пр. Богдана Хмельницького, 18, Мелітополь, Запорізька обл., 72315, Україна)

E-mail: oksana_lysak@mail.ru

УДК 332.02

Андреева Л. А., Лысак О. И. Методические аспекты стратегического развития предприятий

Целью статьи является исследование и научное обобщение теоретико-методических аспектов процесса разработки стратегии деятельности предприятия и обоснование рекомендаций по его осуществлению. Проанализированы общепринятые этапы стадии процесса разработки стратегии. Предложено комплексное использование маркетинговых исследований на всех этапах решения задач стратегического планирования. Установлена необходимость ориентирования деятельности предприятий исключительно на нужды потребителей, что является ключевым фактором успеха. Обоснована необходимость обращения большего внимания на слабые стороны деятельности предприятия и предложен порядок их ликвидации. Сделан упор на экономическое развитие отрасли, в которой работает предприятие, что является определяющим фактором для выбора стратегической альтернативы, так как именно состояние экономических факторов, формирующихся в отраслевой среде, имеют наибольшее влияние при разработке стратегии деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, развитие, внутренняя среда, внешняя среда.

Табл.: 2. **Библ.:** 8.

Андреева Лариса Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий, Таврический государственный агротехнологический университет (пр. Богдана Хмельницкого, 18, Мелитополь, Запорожская обл., 72315, Украина)

E-mail: cherkasova2408@mail.ru

Лысак Оксана Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий, Таврический государственный агротехнологический университет (пр. Богдана Хмельницкого, 18, Мелитополь, Запорожская обл., 72315, Украина)

E-mail: oksana_lysak@mail.ru

UDC 332.02

Andriieva L. O., Lysak O. I. The Methodical Aspects of the Strategic Development of Enterprises

The article is aimed at studying and scientific generalization of the theoretical-methodological aspects of the process of developing the enterprise strategy and substantiation of recommendations as to its implementation. The commonly accepted stages of the process developing the enterprise strategy have been analyzed. An integrated use of marketing researches at all stages of the solution to the tasks of strategic planning has been proposed. The need to orient the activities of the enterprises' activities exclusively toward the needs of consumers has been identified, which is considered a key success factor. The necessity of calling more attention to the weaknesses of the enterprise activities has been substantiated, an order of their elimination has been suggested. An emphasis has been made on the economic development of the economic sector in which enterprise operates, as the determining factor for the choice of a strategic alternative, because the status of economic factors emerging in the sectoral environment has the greatest influence in the formulation of the strategy of enterprise.

Keywords: strategy, strategic planning, development, internal environment, external environment.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 8.

Andriieva Larysa O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics Enterprises, Tavria State Agrotechnological University (18 Bohdana Khmelnytskoho Ave., Melitopol, Zaporizka obl., 72315, Ukraine)

E-mail: cherkasova2408@mail.ru

Lysak Oksana I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics Enterprises, Tavria State Agrotechnological University (18 Bohdana Khmelnytskoho Ave., Melitopol, Zaporizka obl., 72315, Ukraine)

E-mail: oksana_lysak@mail.ru

Для забезпечення ефективних результатів діяльності підприємства повинні постійно займатися діагностикою свого стану на ринку відповідно до сучасних умов. Багато чинників зовнішнього середовища, що постійно змінюються, впливають на діяльність підприємств. Розробка стратегії діяльності є одним з основних управлінських інструментів, що дозволить підприємству зміцнити конкурентну позицію на ринку.

Питання стратегічного розвитку підприємств досліджуються протягом багатьох десятиріч. Основні результати досліджень висвітлені в наукових працях таких провідних вчених у галузі менеджменту, як І. Ансофф [1; 2], Д. Бодді [3], Р. Пейтон [3], М. Портер [8], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Хассі, Ф. Хедоурі, А. Чандлер. Сьогодні дана проблематика широко висвітлюється у працях вітчизняних вчених, зокрема, В. О. Верби [4],

Л. Є. Довгань [5], А. П. Наливайка [6; 7], З. Є. Шершньової. Мінливість чинників зовнішнього середовища, під впливом яких формуються чинники внутрішнього середовища, викликає потребу в постійному вдосконаленні методики стратегічного розвитку підприємств.

Метою статті є дослідження та наукове узагальнення теоретико-методичних аспектів процесу розробки стратегії діяльності підприємства та обґрунтування рекомендацій щодо його здійснення.

Розробка стратегії (стратегічне планування) – це важкий, тривалий процес, в якому повинні бути задіяні всі працівники підприємства: від вищого керівництва до простих виконавців. Тільки в цьому випадку можна досягти бажаного успіху.

Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства впродовж великого періоду часу, а оскільки ділова та соціальна сфери конфліктні та весь час змінюються, то постійні корективи є обов'язковими.

У табл. 1 представлено характеристику загальноприйнятих етапів стадії процесу розробки стратегії.

Місія має велике значення для організації, але не слід недооцінювати вплив цінностей та цілей керівництва фірми. Професор Ігор Ансофф стверджує, що стратегічна поведінка знаходиться під впливом цінностей: «Загальні спостереження та соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу цінностей. Як індивіди, так і організації схильються до визначених типів стратегічної поведінки. Вони виражають таке прихилення на підставі певної лінії поведінки навіть тоді, коли це означає втрати з точки зору результатів» [2].

Загальні цілі формулюються та встановлюються на підставі загальної місії організації та певних цінностей і цілей, на які орієнтується керівництво. Щоб зро-

бити справжній внесок для успіху організації, цілі мають відповідати таким характеристикам.

По-перше, цілі повинні бути точно визначеними та вимірюваними. Це забезпечить чітку базу відрахунку для подальших рішень і оцінки ходу роботи, а також є важливим при виконанні контрольних функцій.

Точний горизонт прогнозування є іншою характеристикою ефективних цілей. Слід точно визначити не тільки, що саме організація бажає здійснити, а й коли повинен бути отриманий результат.

Ціль повинна бути досяжною – щоб зросла ефективність діяльності підприємства. Встановлення цілі, яка не відповідає можливостям організації (чи через нестачу ресурсів, чи через зовнішні фактори), може призвести до катастрофічних наслідків.

Крім того, щоб бути ефективними, усі цілі організації повинні бути взаємопідтримуючими, тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємопідтримуючими веде до конфлікту між підрозділами організації, які відповідають за досягнення встановлених цілей.

Оскільки до однієї і тієї самої цілі можна рухатися різними шляхами, процес стратегічного планування можна визначити як вибір маршруту і засобів руху до одного пункту призначення.

Діагноз стартових умов діяльності підприємства можна здійснити на підставі одного із загальноприйнятих інструментів комплексного аналізу, яким є SWOT-аналіз. Він є найпоширенішою та розвинутою технікою стратегічного аналізу, що використовується у світовій практиці.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, завдяки якому розробники стратегічного плану повинні контролювати зовнішні фактори, щоб виявити можливості та загрози для підприємства.

Таблиця 1

Стадія процесу розробки стратегії

| Етапи стратегічного процесу | Питання | Опис |
|--|--|---|
| Визначення: – місії; – цілей; – цінностей | Що входить до наших намірів? Якою організацією ми бажаємо бути? | Мета бізнесу, повинна відповідати встановленим місії та цілям підприємства. Деякі організації визначають систему цінностей, якими вони бажають керуватися |
| Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища | Який сучасний стан підприємства у ринковому просторі? | Включає в себе збір та визначення інформації про ділове середовище (зовнішнє, внутрішнє) та очікування зацікавлених груп |
| Встановлення завдань | Який майбутній бажаний стан підприємства в ринковому просторі? | Більш детально формулюються цілі; у деяких випадках завдання визначаються в кількісних показниках, які треба досягти |
| Розробка альтернативних варіантів | Як ми збираємося цього досягти? | Стратегії описують методи, які використовуються для виконання завдань |
| Визначення найдоцільнішого варіанта розробки стратегії | Чи існують альтернативні шляхи? | Аналіз альтернативних стратегій; розгляд та оцінка можливих варіантів, відбір найкращих |

Джерело: адаптовано за [3].

На підставі результатів SWOT-аналізу необхідно зіставити внутрішні сильні сторони підприємства з можливостями зовнішнього середовища, визначити вплив загроз зовнішнього середовища на слабкі сторони діяльності підприємства, тобто провести управлінське обстеження.

З метою спрощення управлінського обстеження до нього пропонується включити такі функції: маркетинг, фінанси, операції (виробництво), трудові ресурси, інноваційна діяльність, а також визначити культуру та образ підприємства.

Вельми багато чинників зовнішнього середовища впливають на діяльність підприємства. Особливої уваги, на наш погляд, заслуговують чинники прямого впливу зовнішнього середовища, а саме: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти та товари-замінники. Поділяємо точку зору вітчизняних вчених [6; 7] щодо об'єднання двох останніх чинників, тому що поява на ринку конкурентів супроводжується появою товарів-замінників. Серед зазначених вище чинників зовнішнього середовища прямого впливу визначальним усе ж є «споживачі», тому що для того, щоб вірно побудувати свою діяльність, необхідно, у першу чергу, знати вимоги споживачів і, вже виходячи з них, формувати чинники внутрішнього середовища підприємства щодо виробництва конкурентоспроможної продукції.

Досягти цього можна шляхом якісних маркетингових досліджень, результати яких повинні стати підґрунтям для здійснення процесу розробки стратегії розвитку підприємства.

Аналіз фінансового стану допоможе виявити внутрішні слабкості в організації порівняно з її конкурентами. Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі.

Дуже важливим для тривалого виживання підприємства є безперервний аналіз виробництва. Ось деякі основні положення, які є головним критерієм успіху виробничої діяльності підприємства:

1. Виготовлення товарів або послуг за цінами нижчими, ніж у конкурентів.
2. Розширення каналів сировинного забезпечення.
3. Сучасне обладнання і добре його обслуговування.
4. Закупівлі, розраховані на зниження розміру матеріальних запасів і часу реалізації замовлення. Адекватний механізм контролю за матеріалами, які надходять, і створеними виробами.
5. Відсутність впливу на процес виробництва продукції сезонних коливань попиту, що приводить до тимчасового звільнення робітників.
6. Диверсифікація виробництва.
7. Наявність ефективної та результативної системи контролю за якістю.
8. Ефективне планування і проектування процесу виробництва.
9. Інноваційна діяльність.

Багато проблем на підприємствах можуть бути пов'язані з людьми. Є ряд питань, які повинні бути враховані при обстеженні сильних і слабких сторін

трудових ресурсів будь-якої організації. Якщо підприємство має кваліфікованих співробітників і керівників, які спроможні добре обґрунтувати цілі діяльності підприємства, є можливість додержуватись різних альтернативних стратегій з метою підвищення ефективності діяльності. В іншому випадку слід підвищувати рівень кваліфікації трудових ресурсів, тому що ця слабкість з найбільшою ймовірністю буде вести до загрози в майбутній діяльності підприємства.

На завершення можна виділити так звані нетрадиційні фактори, які мають вирішальне значення для успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. До них належать культура та образ організації. Культура відображає звичаї, очікування в організації. Керівництво використовує цю культуру для заохочення робітників певних типів і для стимулювання певних типів поведінки.

Імідж (як усередині, так і за межами підприємства) – це враження про підприємство, яке створюється за допомогою співробітників, клієнтів та громадської думки в цілому. Це враження стимулює клієнтів до купівлі товарів саме в цих фірм, а не в інших.

На підставі результатів управлінського обстеження керівництво підприємства повинно визначити завдання подальшого розвитку підприємства, їх пріоритетність та оптимальну стратегічну альтернативу.

Функціонування підприємств в умовах ринкових відносин неможливо без розробки та реалізації цілого комплексу функціональних та підфункціональних стратегій, які становлять загальну стратегію бізнесу.

Загалом система стратегій містить три рівні прийняття стратегічних рішень:

- 1) загальний або корпоративний;
- 2) діловий або конкурентний;
- 3) функціональний.

Структура стратегій окремого підприємства залежить від змісту та кількості напрямів його діяльності. У разі вузької спеціалізації підприємства, загальна та конкурентна стратегії діяльності підприємства можуть збігатися. Таким чином, кожне окреме підприємство повинно мати свою систему стратегій, що притаманна тільки його діяльності.

Вибір корпоративної стратегії найдоцільніше здійснювати за допомогою портфельного аналізу, який дає змогу оцінити всю господарську діяльність підприємства з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні напрями, і скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти (відповідно до вимог ринку). Передбачається, що портфель підприємства повинен бути збалансованим, тобто необхідно досягти рівноваги на підприємстві між тими господарськими підрозділами, які потребують додаткових інвестицій, та тими, які спроможні їх надати.

Основним способом портфельного аналізу прийнято вважати побудову матриць, за допомогою яких окремі підприємства можуть порівнюватися одне з одним за такими критеріями, як темпи зростання продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу товару, частка ринку, привабливість галузі тощо.

У світовому досвіді найбільш поширеними портфельними моделями аналізу, які дають змогу оцінити позиції конкретного виду бізнесу економічного суб'єкта в стратегічному просторі з урахуванням його подальшого розвитку, вважаються такі: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel (табл. 2).

Застосування методів портфельного аналізу, на наш погляд, допоможе керівникам підприємств оцінити всю діяльність, порівняти окремі її напрями та визначити напрямки руху грошових потоків. Можливе застосування інших відомих моделей, але використання портфельних моделей має переваги, які роблять їх більш привабливими:

1. Портфельні матриці являють собою відносно простий та досить ефективний спосіб декомпозиції та порівняння діяльності підприємств на підставі бізнес-напрямів.

2. Портфельний підхід дає змогу оцінити роль бізнес-напрямів з точки зору зовнішніх факторів (привабливості галузі) та внутрішніх параметрів (конкурентної позиції на ринку). На підставі отриманих результатів підприємство спрямовує інвестиції в ті напрями, які є найбільш конкурентоспроможними.

3. Портфельний аналіз є ефективним механізмом для розгляду можливостей продажу або придбання окремих виробничих підрозділів підприємства.

Ділова стратегія, своєю чергою, повинна бути націлена на визначення способів досягнення переваг

перед конкурентами щодо зв'язку «продукт – ринок» по кожному з обраних напрямів. При цьому основним інструментом, який дає змогу приймати рішення для досягнення корпоративних стратегій з урахуванням конкурентних умов ринку, є модель М. Портера «П'ять сил конкуренції», згідно з якою розробка конкурентної стратегії містить у собі два основні етапи: аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, та визначення конкурентної позиції в ній [8].

П'ять сил конкуренції визначають потенціал прибутковості галузі, тому що кожна з них окремо або їх сукупність мають безпосередній вплив на розмір доходів та витрат підприємств. Поява нових конкурентів та товарів-замінників призводить до загострення суперництва, і, як наслідок, до зниження прибутковості підприємства. Посилення конкурентних позицій серед діючих на ринку підприємств потребує вкладень. Це витрати на просування товару, його рекламу, організацію збуту, додаткові наукові дослідження, що, своєю чергою, може призвести до мінімізації доходів.

Від ефективності протидії п'яти силам конкуренції залежить частка ринку та рівень прибутку підприємства. Залежно від ситуації, яка склалася в галузі, підприємство, згідно з М. Портером [8], може покращити свої конкурентні переваги за рахунок лідирування у зниженні витрат, диференціації продукції, зосередження на певному сегменті ринку або виведення на ринок нового товару.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика класичних портфельних моделей

| Модель | Основна мета стратегій | Фактори оцінки | | Загальна характеристика |
|----------------|---|------------------------|-------------------------------------|---|
| | | зовнішні | внутрішні | |
| BCG | Зростання частки ринку та прибутковості | Темп зростання ринку | Відносна частка на ринку | Перша портфельна модель. Значення частки ринку порівняно з іншими параметрами переоцінено |
| GE/McKinsey | Направлення ресурсів у потужний бізнес | Привабливість ринку | Конкурентоспроможність підприємства | Більш детальна класифікація порівнюваних видів бізнесу та широкі можливості для вибору |
| Shell/DPM | Перерозподіл фінансових потоків | Привабливість галузі | Конкурентоспроможність підприємства | Змістова сторона подібна моделі BCG. Використання матриці обмежене рамками капіталомістких галузей промисловості |
| Hofer/Schendel | Позиціювання видів бізнесу та складання з них ідеального набору | Стадії розвитку ринку | Відносна конкурентна позиція | Вперше зроблено чітке розмежування планування на корпоративний, діловий та функціональний рівень |
| ADL/LC | Формування збалансованого бізнес-портфеля за стадіями життєвого циклу | Стадії життєвого циклу | Відносне становище на ринку | Процес планування створюється на підставі концепції життєвого циклу і виконується в три етапи: простий вибір, специфічний та вибір конкретної стратегії |

Функціональні стратегії підприємства необхідно будувати з урахуванням обраних корпоративних та ділових стратегій.

Дуже часто при формуванні портфеля стратегічних альтернатив керівники роблять помилку, яка полягає в зіставленні стратегічних альтернатив з типами стратегій. Загальновідомо, що залежно від встановлених цілей підприємство розробляє різні варіанти їх досягнення. Тому основна відмінність між типами стратегій та стратегічними альтернативами міститься у кінцевому результаті, а саме – в досягненні мети. Якщо стратегії класифікуються за типами, то вони спрямовані на досягнення різних цілей, тоді як стратегічні альтернативи спрямовані на досягнення однієї загальної мети.

Після того, як було розглянуто стратегічні альтернативи, необхідно звернутися до конкретної стратегії, яка максимально покращить довгострокову ефективність підприємства. Стратегічний вибір повинен бути однозначним. Перевага якого-небудь конкретного вибору значно обмежує майбутню стратегію, тому рішення повинно бути дуже добре досліджене та оцінене.

ВИСНОВКИ

Ми вважаємо, що на відміну від загальноприйнятої схеми (див. табл. 1), на першому етапі стадії розробки стратегії необхідно чітко визначити: відповідно до сучасних умов функціонування підприємств у ринковому просторі кожне з них повинно орієнтувати свою діяльність виключно на потреби споживачів, що є ключовим фактором їх успіху.

Надання більшої уваги слабким сторонам своєї діяльності повинно бути тією принциповою рисою, яка відрізняє стратегічне планування від попереднього досвіду планування. Сторони є слабкими з точки зору вимог ринку, на які повинно орієнтуватися підприємство, тому їх необхідно перетворити в сильні. Орієнтація підприємства та розвиток лише своїх сильних сторін без чіткого визначення слабкостей не приведе до бажаного успіху. Порядок ліквідації слабких сторін діяльності підприємства повинен встановлюватися на підставі визначення ступеня їх впливу на результати діяльності шляхом проведення маркетингових досліджень.

Економічний розвиток галузі, в якій функціонує підприємство є, на наш погляд, визначальним чинником для вибору стратегічної альтернативи. Тому що саме стан економічних чинників, які формуються в галузевому середовищі функціонування підприємств, мають найбільший вплив при розробці стратегії діяльності підприємства.

Усі етапи стадії розробки стратегії діяльності підприємства дуже тісно пов'язані між собою. Недоліки виконання якогось одного етапу можуть призвести до негативних наслідків всього стратегічного планування, а саме, до неефективної діяльності підприємства. Тому належну увагу необхідно приділяти всім етапам процесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 1999. – 413 с.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

3. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.

4. Верба В. А. Управление развитием компании / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 439 с.

6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

7. Наливайко А. П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу суспільно-економічних процесів : монографія / А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова та ін. – К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2013. – 454 с.

8. Портер М. Конкуренция : учебное пособие / Майкл Портер / Пер. с англ. Я. В. Заблоцкого. – М.: Вильямс, 2003. – 495 с.

REFERENCES

Ansoff, I. *Nova korporatyvna stratehiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg, 1999.

Ansoff, I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter, 2009.

Boddi, D., and Peyton, R. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., and Artemenko, L. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentru uchbovii literatury, 2011.

Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [The theory of business strategy. Modern state and directions of development]. Kyiv: KNEU, 2001.

Nalyvaiko, A. P. et al. *Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu suspilno-ekonomichnykh protsesiv* [Enterprise strategy: adapting organizations to influence socio-economic processes]. Kyiv: KNEU, 2013.

Porter, M. *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2003.

Verba, V. A., and Hrebeshkova, O. M. *Upravlinnia rozvytkom kompanii* [Managing development of the company]. Kyiv: KNEU, 2011.