

УДК 658:061.5

Годунько Р. Б.,

ORCID ID: 0000-0003-4066-4146, Researcher ID: F-8710-2019,

аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СТРАТЕГІЯ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Стаття стосується проблеми адаптації вітчизняних підприємств, зокрема підприємств торгівлі, до діяльності в динамічному ринковому середовищі. Розкриваються зміст, роль та місце стратегії як системного механізму забезпечення адаптивного управління підприємством. Пропонується модель формування та ідентифікації стратегічних альтернатив адаптивної поведінки, на основі яких рекомендується визначати та обирати стратегії ведення бізнесу та розвитку вітчизняних підприємств, зокрема із сфери торговельного бізнесу. В статті стратегія розглядається як системний механізм, що визначає адаптивну логіку поведінки підприємства та забезпечує координацію всіх його функцій і бізнес-процесів на основі імперативу довготривалої конкурентоспроможності та прибутковості. Розглянута фреймова модель (як прототип) формування, представлення та оцінки стратегічних альтернатив (СА) поведінки підприємств, рекомендується як основа для адаптації підприємства до діяльності в різних сценарних умовах розвитку динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегія, стратегія підприємства, стратегічні альтернативи, фреймова модель формування, представлення та оцінки стратегічних альтернатив.

Godunko R. B.,

ORCID ID: 0000-0003-4066-4146, Researcher ID: F-8710-2019,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STRATEGY AS A COMPLEX MECHANISM OF ADAPTATION OF AN ENTERPRISE TO THE CHANGES OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Abstract. This article concerns the problem of adaptation of the domestic enterprises and in particular trade enterprises to the activity in a dynamic market environment. The contents, place, and role of strategy as a systemic mechanism of supporting adaptive management of an enterprise are discussed. A model of the formation and identification of strategic alternatives of adaptive behavior, which are recommended to form the basis for identifying and selecting strategies of business conduct and development particularly in the area of trade business, is proposed. In this article, a strategy is considered as a systemic mechanism that defines the adaptive logic of enterprise behavior and supports the coordination of all its functions and business-processes on the basis of the long-term competitiveness and profitability imperative. The proposed frame model (as a prototype) of the formation, presentation, and evaluation of the strategic alternatives (SA) of the enterprise conduct is recommended as a basis for the enterprise adaptation to the activity in different scenarios of the conditions of the dynamic market environment development.

Keywords: business-model, strategy, enterprise strategy, strategic alternatives, frame model of formation, presentation and evaluation of strategic alternatives .

JEL Classification: D21; L10; L19; L20

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-08>

Постановка проблеми. Оскільки існують різноманітні варіанти розвитку подій в динамічному ринковому бізнес-середовищі, мають мати місце і різноманітні сценарії вирішення проблем розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в

цьому середовищі. Відтак механізм забезпечення ефективного функціонування сучасних підприємств, у т. ч. тих, які провадять свій бізнес у сфері торгівлі, повинен передбачати наявність у них альтернативних сценаріїв розвитку їх бізнесу в

динамічних умовах конкурентного ринкового середовища. Універсальним засобом, який окреслює альтернативні напрями та визначає адаптивну логіку поведінки та розвитку підприємств в динамічному ринковому середовищі, сучасними теорією та практикою менеджменту розглядається стратегія, в основу якої покладено принцип альтернативності. Стратегія є тим утилітарним інструментом, який визначає, задає логіку бізнесової поведінки та розвитку підприємств, у тому числі і торговельних, з метою забезпечення їх тривалої конкурентоспроможності та прибутковості в динамічному ринковому середовищі. Стратегія як інструмент адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства і має уособлювати бізнес-модель, яку обиратиме підприємство серед можливих альтернатив для забезпечення своєї конкурентності, а відтак і прибутковості в динамічному бізнес-середовищі. Натомість альтернативність – це ознака наявності декількох дискретних варіантів стратегічних рішень та дій щодо ключових аспектів функціонування та розвитку підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. Альтернативність у стратегічному виборі – це наявність альтернативних варіантів вирішення стратегічної проблеми підприємства (наприклад, проблем розвитку, позиціонування, диверсифікації, забезпечення конкурентоспроможності тощо), які відповідають різним ситуаціям в зовнішньому бізнес-середовищі.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Зазначимо, що проблемі формування дієвих механізмів адаптації підприємств загалом та підприємств торговельного бізнесу зокрема до змінних умов динамічного конкурентного ринкового середовища ведення бізнесу присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Серед закордонних вчених, що займалися цією проблемою, варто відзначити Д. Аакера [1], І. Ансоффа [2], М. Портера [3], Дж. Стрікланда, А. Томпсона [4; 5], Г. Мінцберга [6], Г. Клейнера [7], Р. Фатхутдінова та інших.

Значний внесок у розробку проблеми формування механізмів адаптації підприємств, у т. ч. торговельних, зробили й вітчизняні науковці: Ю. Бажал, О. Василенко, А. Гриньов, О. Ковтун [8-10], О. Кузьмін, Н. Краснокутська, А. Наливайко [11], А. Мазаракі [12], Б. Мізюк [13] та інші.

Однак широкий спектр питань, які стосуються визначення дієвих механізмів та форм адаптації (як передумови для стійкого успіху) підприємств загалом і торговельних – зокрема в стратегічному контексті їх функціонування та розвитку ще недостатньо досліджені, вивчені та з'ясовані. Зокрема, це питання формування системи стратегій та ефективної системи управління адаптивним розвитком підприємства на їх основі тощо. Це обумовлює необхідність та актуальність нашого дослідження.

Постановка завдання. Необхідно відзначити, що підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу насамперед треба адаптуватися до умов зовнішнього середовища у відповідності до найбільш адекватної (ефективної) стратегії, яка

вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інвестицій як щодо бізнесів підприємства, так і щодо формуючих їх бізнес-процесів (ланок ланцюжка вартості) та щодо складових-факторів останніх, які (напрями та рівні пропонування інвестицій) мають визначатися відповідно до критерію їх віддачі за рівнем зростання обсягів продаж, прибутків, частки ринку тощо. Оскільки, як показують практика сучасного бізнесу і проведені її дослідження [1], конкурентність, а відтак і прибутковість бізнесу та підприємства залежить не стільки від абсолютних інвестицій, як від забезпечення їх ефективного використання згідно з найбільш ефективною стратегією розвитку. Відтак питання формування, представлення, оцінки та вибору стратегії для конкретного торговельного підприємства є ключовим питанням його управління в контексті постійного забезпечення його конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі глобалізованої економіки ери розвитку та запровадження інформаційних технологій.

Дана стаття є коротким описом результатів проведеного нами дослідження, в якому стратегія нами інтерпретується як:

а) адаптивний комплексний механізм, що визначає альтернативні шляхи розвитку підприємства, виходячи з його позицій, визначених на основі когнітивного пізнання конкурентного ринкового середовища, тобто на основі оцінки можливостей та загроз, які існують чи можуть виникнути в динамічному зовнішньому ринковому середовищі провадження бізнесу підприємством, з одного боку, та переваг і недоліків підприємства в цьому середовищі;

б) поведінковий логічний “патерн” (система принципів певної лінії поведінки) підприємства в динамічному ринковому середовищі;

в) логічний інструментарій, який можна застосовувати для обґрунтування рішень щодо основних аспектів функціонування та розвитку підприємств в ринковому бізнес-середовищі.

Відтак **мета статті** – представити та проаналізувати стратегію підприємства загалом і торговельного підприємства зокрема як систему узгоджених інвестиційних рішень, запропонувати модель генерування стратегії за її альтернативами, яка демонструє механізм забезпечення його конкурентоспроможності, обґрунтувати доцільність застосування запропонованої (портфельної за формою та альтернативної за можливими сценаріями, відповідно стану внутрішнього та зовнішнього середовища, конкретних стратегем) моделі побудови своєї стратегії вітчизняними, зокрема торговельними, підприємствами.

Наше дослідження та зроблені в його процесі висновки ґрунтуються на загальноприйнятих принципах та методах проведення стратегічного аналізу, зокрема стратегічного позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі, його сегментуванні та виділенні так званих стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство має намір вести бізнес, на методах декомпозиції та генерації стратегічних альтернатив.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасній науковій літературі [1-13] в якості механізму, який слід застосувати для адаптації підприємств до діяльності в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища, пропонується стратегія. В цьому контексті А. Томпсон і А. Стрікланд розглядають стратегію як план управління підприємством, який спрямований на зміцнення його позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [4, с. 11], що власне і передбачає її застосування як механізму адаптації підприємства до діяльності в змінних умовах динамічного ринкового зовнішнього середовища ведення певного бізнесу, яке асоціюється з певною стратегічною зоною господарювання (СЗГ). Утилітарно, цими ж авторами, стратегія підприємства розглядається як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [4, с. 565], що власне і позиціонує стратегію власне як адаптивний інструментарій. Загалом стратегію можна розглядати як комбінацію методів конкуренції та організації бізнесу, спрямованих на задоволення клієнтів та досягнення інших стратегічних цілей підприємства, що і визначаються потребою його адаптації до змінних умов зовнішнього ринкового середовища [5, с. 32].

Г. Мінцберг в своїй праці “Школи стратегій” пропонує розглядати стратегію фактично як адаптивний план, який поєднує в собі опис цілей підприємства у вигляді перспектив його ринкових позицій та внутрішнього стану (потенціалу), а також принципів або моделей адаптивної поведінки, яких дотримується підприємство на шляху до досягнення цих цілей [6].

Таким чином стратегія фактично є основою, в якій закладено загальні алгоритми реагування підприємством на зовнішні події та виклики.

В контексті того, що ми розглядаємо стратегію підприємства як інструмент менеджменту, який має вказувати підприємству шляхи і способи адаптації його конкурентного потенціалу до змінних умов зовнішнього середовища, яке асоціюється з певними стратегічними зонами господарювання (СЗГ), в яких підприємство веде та має намір вести свій бізнес, ми схилиємося до дефініції стратегії підприємства, яку пропонує Ковтун О. І.: “Стратегія є логікою бізнесової поведінки господарюючого суб’єкта щодо ключових питань його функціонування та розвитку, яка вибудована на основі оцінки альтернативних варіантів такої поведінки в зовнішньому оточенні” [8]. Відтак управління підприємством на основі стратегії полягає у визначенні напрямів діяльності підприємства та довгострокових цілей їх розвитку й управління досягненням цих цілей на основі побудови моделі альтернативної адаптивної поведінки, яка відображує можливу реакцію підприємства на зовнішні фактори і суть якої – забезпечення ефективної адаптації до можливих змін зовнішнього оточення з позицій конкуренції та імперативу забезпечення прибутковості.

Така модель адаптації підприємства до змін в зовнішньому середовищі представляє вказівки щодо організації розвитку бізнесу підприємства (тобто вказівки щодо того, як розвивати бізнес в цілому та

за його окремими напрямками, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку (в галузі), щодо організації використання ресурсів підприємством), таким чином, щоб за передбачуваних (можливих, прогнозованих) змін зовнішніх та внутрішніх умов існування підприємства здобути в перспективі конкурентну перевагу в обраних ним сферах діяльності і на її основі забезпечити прибутковість підприємства.

Своєю чергою, розробка стратегії передбачає спеціалізований аналіз стану та змін зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства, оцінку загроз та можливостей. Натомість весь комплекс стратегічних вказівок щодо напрямів бізнесу й організації розвитку підприємства для кожного підприємства складає зміст його стратегічного портфеля.

Розпочинати розробляти стратегічний портфель рекомендовано з формування профілю підприємства, тобто визначення, що воно повинно робити, тобто яку потребу задовольняти, яких клієнтів-споживачів, на якому географічному ринку, якою функціональною діяльністю і т. д. Зокрема, це можна зробити за допомогою так званої морфологічної матриці Фріца Цвіккі, за допомогою якої визначаються СЗГ, в яких підприємство може успішно діяти в довгостроковій перспективі. Для виділення СЗГ до уваги мають братися лише найсуттєвіші параметри сегментування динамічного зовнішнього оточення та їх альтернативні значення [9, с. 70-71].

Для торговельних підприємств такими параметрами можуть виступати тип підприємства, місця розташування, номенклатура та асортимент продукції, яку буде реалізовувати таке підприємство, форма організації торгівлі, режим роботи, цінова політика, тип клієнтури, політика щодо якості продуктів та послуг тощо. За виділеними (обраними) СЗГ підприємством розробляються відповідні бізнес-стратегії, які покликані адаптувати підприємство до успішної діяльності в межах умов певних СЗГ.

Для перегляду й обґрунтування стратегічних альтернатив (СА) для підприємств в межах обраних СЗГ можна застосувати певні фрейми [10], які описують можливі сценарії розвитку подій та варіанти стратегічних альтернатив поведінки підприємства, в яких слід подавати характеристики (за системою обраних показників): а) сценаріїв розвитку бізнес-середовища: визначаються відповідно до діючого законодавства та нормативно-правових документів, трендів розвитку економіки загалом та галузі зокрема, цін на продукцію, розрахункових грошових потоків від бізнесу, які визначають на основі залежності між статистичними показниками, що описують сценарій розвитку бізнес-середовища, та показниками, що описують відповідну стратегічну альтернативу підприємства, ресурси, які використовує підприємство для бізнесу тощо; б) стратегічної альтернативи (табл. 1). В цих фреймах різні стратегічні альтернативи, описані за системою обраних показників, співставляються з різними сценаріями майбутнього розвитку бізнес-середовища (оцінені за їх ключовими характеристиками, як постійними, так і змінними).

Зразок варіанта фрейму для опису (формування та оцінки) стратегічної альтернативи (СА) за певного сценарію розвитку бізнес-середовища [14].

Характеристики сценаріїв та СА (показники)				Показники оцінки ефективності за СА
Характеристики сценарію		Характеристики СА (показники зі змінними параметрами)	Характеристики грошових потоків за відповідної СА для певного сценарію (параметри розрахункових показників)	
За показниками з постійними параметрами оцінки	За показниками зі змінними параметрами оцінки			
Процент за кредитами	Обсяг продаж (виробництва)	Чисельність персоналу	Виручка від реалізації	Чистий дисконтний дохід (Net Present Value)
Ставки податків і платежів	Ціна реалізації	Потреба в обладнанні	Собівартість продукції (послуг)	Внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return)
Норми амортизації	Середня ЗП	Витрати електроенергії	Вартість електроенергії	Індекс доходності (Profitability Index)
-	Собівартість продукції (послуг)	Витрати сировини і електроенергії	Вартість сировини і матеріалів	Строк окупності (Payback Period)
-	Ціна електроенергії	-	Вартість обладнання	-
-	Ціна обладнання	-	Податки і платежі	-
-	Ціна сировини і матеріалів	-	Фонд оплати праці	-
-		-	Сума амортизації	-
-		-	Сума інвестицій	

Масив таких фреймів визначає стратегічні альтернативи (СА) майбутніх рішень щодо обрання стратегії розвитку підприємства в межах окремої СЗГ. При цьому оцінка обраної стратегії серед можливих СА виходить із критерію, чи певна стратегія забезпечить успіх підприємству в обраному бізнесі, враховуючи обмеження для тих чи інших рішень менеджменту підприємства. Обрана СА повинна передбачати можливість адаптування до зовнішнього середовища і реагування на зміни, які в ньому відбуваються. Важливо, щоб стратегія опиралася на сильні сторони підприємства, використовувала всі наявні ресурси та ключові технології, враховувала сприятливі фактори.

Зазначимо, що власне альтернативність у виборі напрямків діяльності та способів забезпечення конкурентоспроможності, у виборі напрямків та вирішенні проблем розвитку підприємства і його бізнесу є однією з основних рис сучасного стратегічного менеджменту взагалі і стратегії як його основного інструменту зокрема. Натомість метою процесу формування конкретної стратегії є, власне, вибір стратегічної альтернативи (СА), яка забезпечить підвищення ефективності діяльності та прибутковості певного підприємства в довгостроковій перспективі. Кожна з альтернативних стратегій, виходячи з прогнозу розвитку

зовнішнього оточення, повинна представляти конкретну програму розвитку підприємства, яка надається до реалізації і є зорієнтована на досягнення стратегічної мети. При цьому обиратися можуть різноманітні альтернативи стратегії розвитку бізнесу підприємства. Але усі вони врешті-решт визначаються значенням стратегічного позиціонування підприємства щодо 5-ох параметрів зовнішнього середовища: продукт; ринок; галузь; місце в середині галузі; технологія діяльності. Тобто рішення щодо значення зазначених параметрів, щодо їх зміни, власне, і визначають альтернативні сценарії розвитку подій та альтернативний вид адаптивної стратегії. Натомість кожен з цих елементів повинен бути оцінений в одному з двох положень: поточне і бажане. А кожна альтернативна стратегія, по суті, відображає бажаний стан порівняно з поточним станом 5-ти зазначених елементів, значення яких власне і визначаються у процесі формування СА підприємства.

При проведенні вибору альтернативні стратегії оцінюють і за їх відповідністю певним об'єктивним обмеженням щодо можливості застосування конкретним підприємством певного типу стратегії. До основних об'єктивних обмежень, врахування яких є обов'язковим при стратегічному виборі і які значно звужують кількість СА, можна віднести такі: обсяги

наєвих фінансових ресурсів; рівень прийнятного для підприємства ризику; навички (профіль) діяльності; рівень і якість налагоджених бізнес-зв'язків (з клієнтами, постачальниками, посередниками тощо) підприємства; можлива протидія конкурентів.

Оцінка стратегічних альтернатив і очікуваних наслідків їх реалізації здійснюється на основі застосування певних критеріїв, що формуються як наслідки прийняття рішень. Критеріями є ознаки або властивості варіантів стратегії, за значеннями яких порівнюються рівень досягнення мети, економічна ефективність, надійність реалізації, технологічна, соціальна, екологічна прийнятність тощо (перелік ознак може бути доповнений і деталізований згідно з розглянутими вище чинниками оцінки стратегічних альтернатив). Основними якісними критеріями оцінки СА можуть бути: відповідність стратегії профілю діяльності, місії та цілям підприємства; відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища підприємства; відповідність стратегії потенціалу, сильним та слабким сторонам підприємства; можливість реалізації стратегії; узгодженість стратегії в часі, між СЗГ, між напрямками діяльності, між видами стратегій підприємства; прийнятність для людей; відповідність правилам і етичним нормам тощо. В процесі оцінки стратегічних альтернатив за цими критеріями потрібно визначити: слабкі сторони конкретної стратегії; відповідність конкретної стратегії профілю діяльності, місії та цілям підприємства; можливість реалізації конкретної стратегії за різними факторами (ресурсами, технологічним оснащенням, кадрами, досвідом, технологіями, законодавством, доступністю сировини тощо).

Натомість для кількісної оцінки, тобто оцінки рентабельності конкретних стратегій, використовують формальні методи дослідження із застосуванням широкого спектра математичних і статистичних прийомів обробки даних.

Фактори, обмеження і критерії стратегічного вибору взаємопов'язані і фактично формують єдиний оціночний механізм СА, який забезпечує вибір найбільш адекватних (оціночним параметрам) стратегій.

Важливим елементом (як інструмент) оціночного механізму СА є методи здійснення стратегічного вибору, про які мова йтиме в наших наступних публікаціях. Тут лише зазначимо, що перегляд СА і стратегічний вибір можна здійснити за допомогою таких методів: порівняння; факторного аналізу; розрахунково-конструктивного методу; моделювання; матричних методів; експертних оцінок (Дельфі (полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до усіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій); "мозкової атаки" (полягає в колективній творчій генерації ідей шляхом проведення вільної дискусії експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економістів, юристів, маркетологів, менеджерів, інженерів, технологів, спеціалістів з комерційної діяльності та управління тощо); побудови сценаріїв (полягає в тому, що експерти на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища

підприємства складають три прогностичні сценарії розвитку подій у кожному з його середовищ: песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший, а потім прогнозують майбутній стан підприємства за кожного сценарію розвитку подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший варіант, який в найбільшій мірі відповідає параметрам відбору стратегії) тощо).

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Конкуренція, обумовлена розвитком глобалізації та інформаційної економіки, викликає потребу в механізмах адаптації підприємств до динамічних змінних умов ведення бізнесу в сучасному ринковому середовищі. Таким системним механізмом адаптації підприємств до змінних параметрів зовнішнього середовища є, на нашу думку, власне розробка системи альтернативних стратегій, які стосуються всіх бізнес-напрямів та бізнес-процесів підприємства і знаходять вираз у певному "стратегічному портфелі", який окреслює напрями формування підприємством його найбільш ефективної бізнес-моделі, тобто моделі прибуткового функціонування та адаптивного розвитку підприємства на довготривалу перспективу.

Обґрунтуванню та адекватному змістовному наповненню стратегії підприємства як певного стратегічного портфеля підприємства щодо усіх складових його бізнес-процесів має слугувати моделювання стратегії за різними її альтернативами, які демонструють можливі способи адаптивної реакції підприємства на зміни в зовнішньому середовищі. Наші наступні публікації на дану тематику будуть присвячені розгляду методик визначення та відбору найбільш придатних для реалізації стратегічних альтернатив адаптивної поведінки торговельних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Аакер Д. А. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ.; под ред. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Портер М. Стратегия конкуренції / Портер М.; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2006. – 924 с.
6. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел.; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.

7. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Дело, 2008. – С. 568.
8. Ковтун О. І. Про методологію формування стратегії підприємства / Ковтун О. І. // Економіка України. – 2014. – № 9. – С. 19-34.
9. Ковтун О. І. Стратегія підприємства / Ковтун О. І. – Львів : Новий світ – 2000, 2014. – 423 с.
10. Ковтун О. І. Когнітивний підхід до визначення змісту, представлення та формування стратегії сучасних підприємств / Ковтун О. І. // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2013. – № 1/3 (9). – С. 21-25.
11. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
12. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Тнеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.
13. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта, 2006. – 388 с.
14. Барановский В. Ю. Формирование и оценка стратегических альтернатив развития в промышленных комплексах / В. Ю. Барановский, Д. А. Гаранин, Н. С. Лукашевич // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 1. – С. 164-171.
4. Thompson, A. A. and Stryklend, A. Dzh. (1998), Stratehycheskyj menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehyy, YuNYTY, M., 576 s.
5. Thompson, A. A. and Stryklend, A. Dzh. (2006), Stratehycheskyj menedzhment. Kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza, M.; SPb.; Kyev : Vyl'iams, 924 s.
6. Myntsberh H., Al'stend B. and Dzh. Lempel Dzh. (2001), Shkoly stratehyj. Stratehycheskoe safary: ekskursyia po debriam stratehyj menedzhmenta [Tekst], Pyter, SPb., 336 s.
7. Klejner, H. B. (2008), Stratehyia predpriatyia, Delo, M., s. 568.
8. Kovtun, O. I. (2014), Pro metodolohiiu formuvannia stratehii pidpriemstva, Ekonomika Ukrainy, № 9, s. 19-34.
9. Kovtun, O. I. (2014), Stratehiia pidpriemstva, Novyj svit-2000, L'viv, 423 s.
10. Kovtun, O. I. (2013), Kohnityvnyj pidkhid do vyznachennia zmistu, predstavlennia ta formuvannia stratehii suchasnykh pidpriemstv, Tekhnolohichnyj audyt ta rezervy vyrobnytstva, № 1/3 (9), s. 21-25.
11. Nalyvajko, A. P. (2001), Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamky rozvytku : monohrafiia, KNEU, K., 227 s.
12. Mazaraki, A. A. Tneslins'kyj, D. M. and I. V. Smolin, I. V. (2010), Torhovel'ne pidpriemstvo: stratehiia, polityka, konkurentospromozhnist' : monohrafiia, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, K., 384 s.
13. Miziuk, B. M. (2006), Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom : navch. posib., Kooposvita, L'viv, 388 s.
14. Baranovskyj, V. Yu. Harany, D. A. and Lukashevych, N. S. (2017), Formyrovanye y otsenka stratehycheskykh al'ternatyv razvytyia v promyshlennykh kompleksakh, Nauchno-tekhnycheskye vedomosti SPbHPU. Ekonomycheskye nauky. - T. 10, № 1. - S. 164-171.

REFERENCES

Стаття надійшла до редакції 27 лютого 2019 р.