



УДК 339.137.2

JEL Classification: D92

Людмила Григор'єва

Хмельницький національний університет,
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016, Україна

e-mail: grigorievalv@i.ua

к.е.н., кафедра післядипломної економічної освіти

БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Зростаючий інтерес до використання стратегічного менеджменту як засобу організації управління підприємством для забезпечення позитивних перспектив зростання, обмежується бажанням власників отримувати прибуток сьогодні. При цьому довготривала перспектива стабільного функціонування мало цікавить керівництво і основна увага приділяється вирішенню поточних завдань. Метою статті є активізація використання базових стратегій у якості основи розвитку підприємства саме задля узгодження керівних дій та мети функціонування підприємства. Розглянуто теорію «7-S», що найповніше розкриває базову стратегію як основу розвитку підприємства. Спираючись на існуючі моделі розвитку організаційних систем, узагальнено базові стратегії для підприємств легкої промисловості. Встановлено, що рішення про базовий стратегічний орієнтир приймається на основі уявлень про результати порівняння альтернативних варіантів. Побудована логічна взаємодія компонент розвитку підприємства з визначенням місця базових стратегій. Оскільки приймати рішення про розвиток підприємства може власник або уповноважений ним управлінець, сформована множина імовірних стратегічних дій з врахуванням ринкової ситуації.

Ключові слова: базова стратегія, розвиток підприємства, модель розвитку організаційної системи, стратегічна дія.

Людмила Григор'єва

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Возрастающий интерес к использованию стратегического менеджмента в качестве средства организации управления предприятием для обеспечения позитивных перспектив роста, ограничивается желанием собственников получать прибыль сегодня. При этом долгосрочная перспектива стабильного функционирования мало интересует руководство, и основное внимание сосредотачивается на решении поточных заданий. Целью статьи является активизация использования базовых стратегий в качестве основания для развития предприятия именно ради согласования управляющих воздействий и миссии функционирования предприятия. Рассмотрена теория «7-S», которая наиболее раскрывает базовую стратегию как основу развития предприятия. Опираясь на существующие модели развития организационных систем, обобщены базовые стратегии для предприятий легкой промышленности. Установлено, что решение о базовом стратегическом ориентире принимается исходя из представлений о результатах

сопоставления альтернативных вариантов. Логически обосновано взаимодействие компонент развития предприятия с определением позиции базовых стратегий. В связи с тем, что принимать решение о развитии предприятия может собственник либо уполномоченный им управленец, сформировано множество возможных стратегических действий с учетом ситуации на рынке.

Ключевые слова: базовая стратегия, развитие предприятия, модель развития организационной системы, стратегическое воздействие.

Liudmyla Hryhorieva

Khmelnytskyi National University,
Instytutska Str., 11, Khmelnytskyi, 29016, Ukraine

e-mail: grigorievalv@i.ua

PhD, Department of Postgraduate Economic Education

BASIC STRATEGIES AS THE BASIS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract. *The growing interest at the usage of strategical management as the means of organization of enterprise control for the provision of positive perspectives of growing is limited by the owners' wish to get a profit nowadays. At the same time long-lasting perspective of stable functioning interests the authority in a little way and the main attention is paid upon the current problems' solutions. The aim of the article is the activation of usage of basic strategies as the means of the basis of enterprise development for the coordination of authorities' actions with the aim of enterprise functioning. The theory «7-S», which fully reveals the basic strategy as the basis of enterprise development, is looked upon. Touching upon the existing models of development of organization systems, basic strategies for the enterprises of light industry are generalized. It is settled that the solution about basic strategical landmark is accepted on the basis of notions about the results of comparison of alternative variants. The logical interaction component of enterprise development with the definition of the place of basic strategies is built. As only owner or his representative can accept the decision about the enterprise development, a quantity of probable strategical actions on account of market situation is formed.*

Keywords: *basic strategy; enterprise development; model of development of organization system; strategical action.*

Постановка проблеми. Проблема запровадження системи стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах полягає в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством у довгостроковому періоді не існує і тому треба постійно обирати той тип менеджменту, який є найбільш адекватним і певному типу підприємств, і певному виду проблем. Тобто до запровадження на підприємстві стратегічного менеджменту треба підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження основ розвитку здійснено в роботах І.Р. Бузька, В.А. Гончарука, О.Д. Гудзинського, В.К. Данилка та ін., І. Крамар, Н. Мариненко, Н.С. Миколайчука, С.М. Судомира, І.М. Школи та ін. [2, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14]. Основні засади і підходи стратегічного менеджменту запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий [1, 4, 7, 10, 15]. На сьогодні в економічній

літературі взаємодія компонент розвитку підприємства не є однозначною, що ускладнює формування критеріїв та методів дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є активізація використання базових стратегій у якості основи розвитку підприємства саме задля узгодження керівних дій та місії функціонування підприємства. На вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного менеджменту пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Але підприємство, яке має стратегією і запроваджує стратегічний менеджмент, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення поставленої мети. І, як показує зарубіжний досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. Основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Базові стратегії відображають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукту; ринку; галузі; положення фірми всередині галузі та технології. Вони є найпоширенішими у практиці застосування та також називаються базисними або еталонними. Відповідно до циклу розвитку, підприємство може обрати одну з таких базових стратегій: стратегію зростання, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо; стратегію стабілізації, у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку; стратегію виживання, тобто суто оборонну стратегію, що застосовується у кризовому стані.

Сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох підходів: процесний, системний та ситуаційний. Одна з найбільш популярних системних концепцій менеджменту, теорія «7-S» найповніше розкриває базову стратегію як основу розвитку підприємства, її назва походить від семи факторів, що є важливими для розвитку організаційної системи (рис. 1) [12, с. 254].

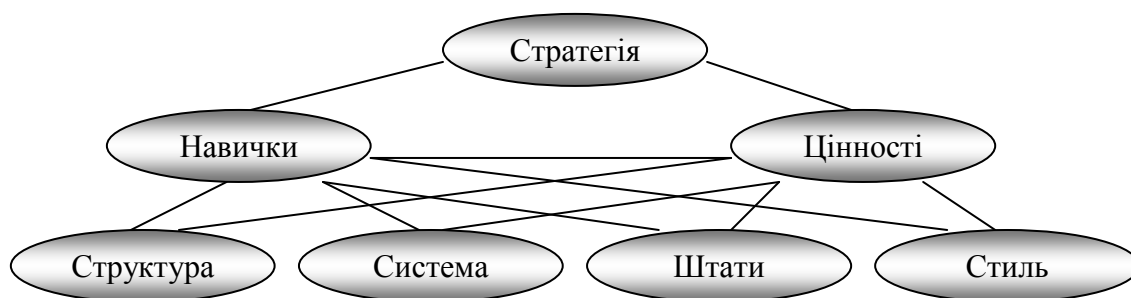


Рис. 1. Модель основних факторів, що впливають на розвиток організації

Стратегія (*strategy*) – базові стратегії, плани й напрямки дій, що встановлюють розподіл ресурсів, що фіксують зобов'язання щодо здійснення певних дій у часі для досягнення поставлених цілей.

Навички (*skill*) – відмінні можливості ключових людей в організації.

Загальноновизнані цінності (*shared values*) – сенс, зміст основних напрямків діяльності, які фірма доводить до своїх членів.

Структура (*structure*) – внутрішня композиція організації, яка відбиває розподіл організації на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів і поділ влади між ними.

Системи (*sustems*) – процедури й рутинні процеси, що відбуваються в організації.

Штати (*staff*) – важливі групи кадрів, які існують в організації, охарактеризовані за віком, статтю, освітою й т.п.

Стиль (*style*) – спосіб, за яким підприємство для реалізації своїх стратегічних інтересів змушене звернути увагу на навколишню ситуацію, яка перебуває за межами його діяльності, тобто в сфері, звідки виходять сприятливі можливості й найбільші небезпеки. Даний фактор можна віднести до розряду найважливіших, якщо його інтерпретувати в такий спосіб: підприємство повинно не встановлювати межу своєї системи, а активно «проникати» і впливати на зовнішнє середовище (рис. 2).

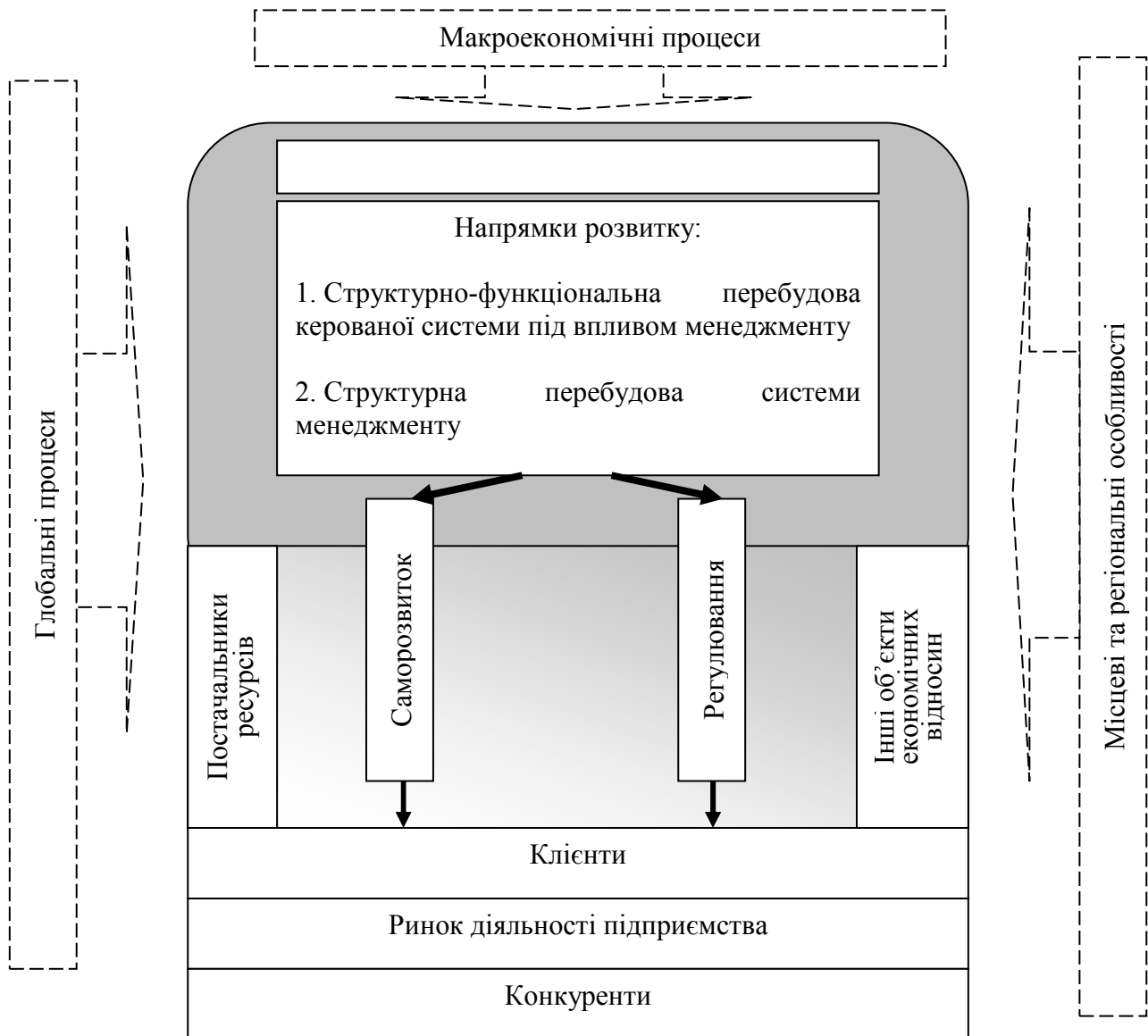


Рис. 2. Основні зв'язки організації з зовнішнім середовищем

Сучасні підприємства легкої промисловості зіштовхуються з різким тиском вітчизняної й міжнародної конкуренції, швидким технологічним прогресом, витратами, що зростають і надзвичайно рухливими преференціями споживачів, що підвищують ризик нестійкості організації. Якщо результируючий вплив всіх факторів позитивно впливає на динаміку стану підприємства, то воно прогресує у своєму розвитку, а якщо негативно, то спостерігається рецесія.

У більшості сучасних моделей розвиток організаційних систем описується на рівні одиничної організації. При цьому взаємини організації із середовищем розкриваються через механізми пасивної адаптації організації до середовища. У деяких (природно-адаптивних) моделях цей процес описується як телеологічний (доцільний), закономірний і природний процес пристосування організації до середовища з метою її виживання. У більш пізніх,

раціонально-адаптаційних моделях, організаційний розвиток розглядається як результат варіативної реакції менеджера на виклик середовища [1, 3]. Серед цих думок, з якими погоджуємось, можна представити наступні базові стратегії підприємства легкої промисловості у загальноприйнятій інтерпретації:

1) стратегія, орієнтована на врегулювання відносин з оточенням (за допомогою укладання франшизних угод, членства в асоціаціях, створення об'єднань зі спільним керівництвом тощо);

2) стратегія, орієнтована на зміну правил, які регулюють взаємодію з іншими підприємствами у своїх інтересах (створення груп, що представляють організацію у виконавчих муніципальних, регіональних і державних органах);

3) стратегія усунення перешкод у відносинах з організаціями-постачальниками (нагромадження виправданого запасу, зміна пріоритетів, активна реклама й реалізація програм «паблік рілейшнз», тимчасові союзи, асоціації);

4) стратегія збільшення організації у двох версіях: диверсифікованість (створення нових напрямків діяльності) та збільшення або злиття з іншими організаціями.

Рішення про базовий стратегічний орієнтир приймається на основі уявлень про результати порівняння альтернативних варіантів. Розглянемо один з найбільш поширених підходів вибору такого орієнтиру на основі рейтингової оцінки варіантів [7]. При наявності множини варіантів росту $\Omega = \langle \Omega_1, \Omega_2, \dots, \Omega_P \rangle$ існує така система критеріїв росту: $\Xi = \langle \Xi_1, \Xi_2, \dots, \Xi_K \rangle$. При цьому критерій Ξ_h має вагу φ_h . Варіант Ω_i росту по критерію Ξ_h характеризується рейтингом ρ_{ih} . Рейтингова оцінка R_{ih} варіанту росту Ω_i по критерію Ξ_h розраховується таким чином: $R_{ih} = \varphi_h \rho_{ih}$. Сумарний рейтинг R_i варіанту росту Ω_i знаходиться за формулою (1):

$$R_i = \sum_{h=1}^K \varphi_h \rho_{ih}, i = \overline{1, P}. \quad (1)$$

Ефективному варіанту росту R^* відповідає формула (2):

$$R^* = \max \left\{ R_i = \sum_{h=1}^K \varphi_h \rho_{ih}, i = \overline{1, P} \right\}. \quad (2)$$

Можлива ситуація, коли не підходить жодний з запропонованих базових орієнтирів. У такому випадку слід повернутись на вихідну позицію для перегляду напрямку діяльності підприємства. У табл. 1 наведено вибір одного з варіантів конкурентного росту ПВК МП «Авінію», що складається з таких орієнтирів: проникнення на зовнішній ринок Ω_1 ; розвиток вітчизняного ринку Ω_2 ; розвиток оригінальної лінії профільної продукції Ω_3 ; диверсифікація діяльності Ω_4 .

Таким чином, ефективним варіантом росту є розвиток оригінальної лінії профільної продукції ($\Omega_3 = 24$). Решта варіантів росту розподілились у порядку зменшення пріоритетності таким чином: на другій позиції – розвиток вітчизняного ринку ($\Omega_2 = 21$); на третій позиції – проникнення на зовнішній ринок ($\Omega_1 = 14$) та диверсифікація діяльності ($\Omega_4 = 14$).

Основними складовими (компонентами) процесу розвитку або елементами програми розвитку підприємства є діагностична, процесна й підтримуюча [3].

Вибір варіантів росту ПВК МП «Авіню»

Критерій		Вага (Φ_n)	Рейтинг варіантів росту (ρ_{in})				Рейтингова оцінка (R_{in})			
h	Назва		Ω_1	Ω_2	Ω_3	Ω_4	Ω_1	Ω_2	Ω_3	Ω_4
E_1	Цілі	2	2	2	2	1	4	4	4	2
E_2	Ризик	1	2	2	3	3	2	2	3	3
E_3	Кваліфікація персоналу	1	1	2	3	3	1	2	3	3
E_4	Фінансовий капітал	1	1	3	4	1	1	3	4	1
E_5	Можливість повернення вкладених коштів	1	1	2	2	1	1	2	2	1
E_6	Відповідність профілю підприємства	3	1	2	3	1	3	6	9	3
E_7	Мінімізація реакції конкурентів у відповідь	1	2	2	2	1	1	2	2	1
Всього							14	21	4	4

Перша, діагностична складова, являє собою безперервний збір системних даних. Вона зосереджує увагу на всій системі в цілому, на її підсистемах і на системних процесах. Друга – дія (або втручання) – цей компонент містить у собі всі види діяльності, що розробляються для вдосконалення організаційного функціонування. Компонента підтримки процесу містить у собі діяльність, орієнтовану на підтримку й управління власне процесом розвитку. Перші два елементи належать до організації, третій елемент пов'язаний безпосередньо із процесом розвитку (рис. 3).

На рівні організації формою єдиного критерію ефективності його діяльності може бути максимізація прибутку [16]. Забезпечення ефективності розвитку підприємств легкої промисловості стає проблемою загальнодержавної значимості. Забезпечення сталого розвитку виступає одним із найважливіших питань при проведенні суспільних перетворень, крім цього, така проблема є задачею, яку необхідно вирішувати не тільки задекларованими намірами, а й на практиці. Основа стратегічного управління підприємством – це перспективне планування. Приймати план може тільки власник або уповноважений ним працюючий за контрактом і відповідальний за результати господарської діяльності управлінець. Розглянемо, що конкретно повинен робити генеральний директор як стратегічний менеджер, яка послідовність його роботи, у чому йому допомагають консультанти (спеціалісти, помічники).

виділити наступні варіанти: відновлення платоспроможності; збільшення розміру й норми прибутку; освоєння нових сфер діяльності, чи повна зміна профілю діяльності.

Другий етап – уточнення, диференціація мети. Виходячи з ринкової ситуації намічається: проникнення на новий ринок – наступальна стратегія фірми на основі витиснення конкурентів із цього ринку або співробітництво з ними; збереження й розвиток ринкових позицій – оборонна стратегія; відступ, відхід з безперспективних ринків. Фірмі не потрібно триматися за всі види діяльності, намагатися обов'язково закріпитися на всіх можливих ринках.

Третій етап – вибір типу маркетингової, конкурентної стратегії. Можна виділити чотири варіанти такої стратегії. Перший, нецінова конкуренція при різноманітному асортименті. Даний тип маркетингової стратегії означає, що фірма конкурує унікальною якістю, а не низькою ціною продукції. Другий, нецінова конкуренція при вузькому асортименті. Третій, цінова конкуренція при різноманітному асортименті, її можуть обрати великі закордонні фірми, які мають порівняно дешеві матеріальні ресурси або робочу силу. Четвертий, цінова конкуренція при вузькому асортименті.

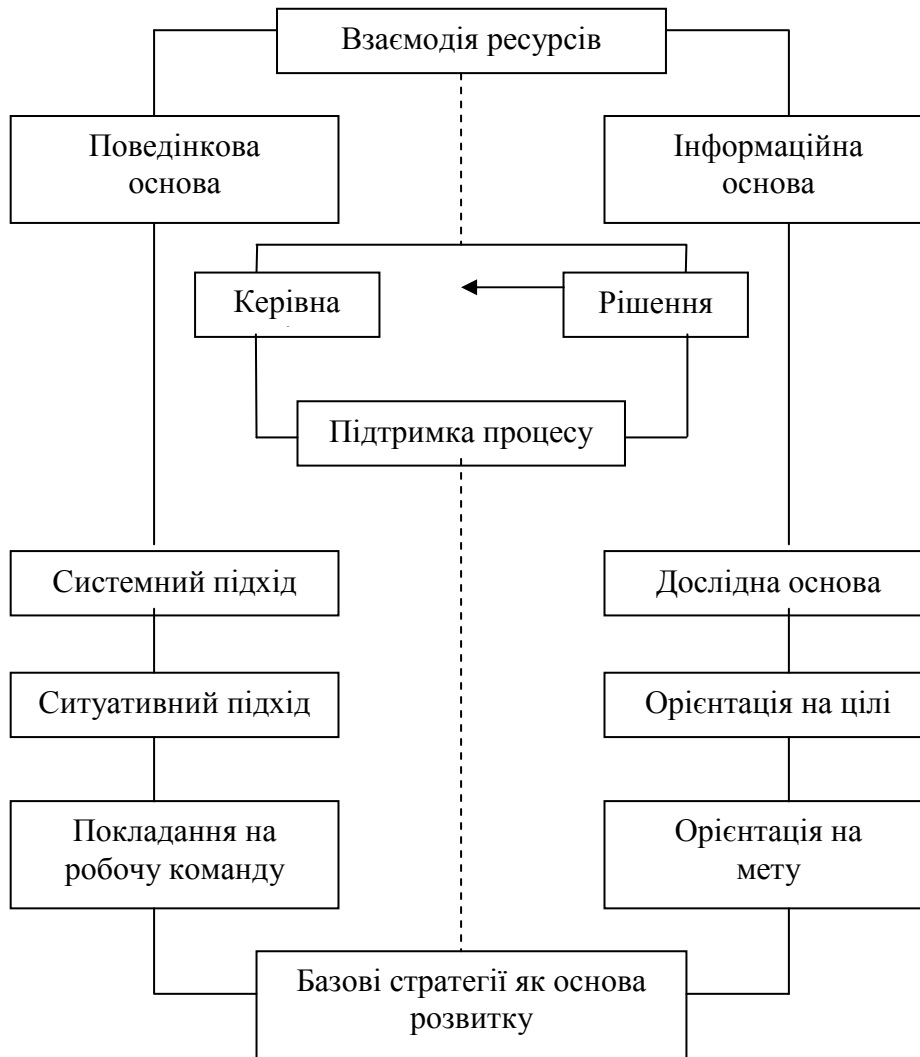


Рис. 3. Взаємозв'язок компонент розвитку підприємства

Перший етап – вибір мети з урахуванням фінансового положення фірми. Тут можна

Четвертий етап – диференціація цілей залежно від етапів життєвого циклу виробу.

П'ятий етап – сегментація ринку й вибір цілей для кожного сегмента. Цілі фірми диференціюються по різних сферах управлінської діяльності. До числа контрольованих показників можна віднести збут (обсяг реалізації); доходи; рівень конкуренції; динаміку ціни. По кожній із цих зон доцільно провести аналіз за декількома напрямками. Перший, питома вага даної зони (сегмента) у загальному доході (обсязі продажів) фірми і його динаміка. Цей показник відображає значимість даної сфери діяльності підприємства, при цьому виділяються «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки». Другий, питома вага даної групи товарів у загальному обсязі реалізації на ринку і його динаміка, при цьому враховується частка покупців, які придбали товар фірми (коефіцієнт проникнення на ринок) і відношення середньої фірмової ціни продажу до рівня ринкових цін на аналогічний товар (ціновий коефіцієнт). Третій, стадія життєвого циклу, на якій перебуває товар. Четвертий, загальна конкурентоспроможність і стратегічна вразливість даної зони господарювання, тобто ступінь комерційного ризику.

У стратегічному управлінні особливо важливим є вибір перспективної цілі розвитку підприємства. Стратегія в зонах господарювання має особливе значення і для кожного сегмента ринку такими цілями, можуть бути.

По-перше, проникнення на ринок на основі розробки нового фірмового товару або витіснення конкурентів, що пропонують аналогічні товари. Ця атакуюча стратегія

застосовується в основному при організації експорту, коли конкуренція на внутрішньому ринку ще невелика. Злиття з іншими підприємствами, що виходять на той же ринок на основі консорціуму (тимчасове об'єднання фірм і фінансових фондів для спільної боротьби за одержання великого замовлення і його спільного виконання при солідарній відповідальності), картелю (угоди про квоти експорту цінах, умовах реалізації, спільному використанні патентів). Створення фірмами, що вже діють на одному ринку, загальних філій (дочірніх фірм) для виробництва або реалізації спільно розробленої або виготовленої продукції. Складання угод про використання лекальних напрацювань, технічних систем і обладнання.

По-друге, збереження й розвиток ринкових позицій шляхом відновлення широти асортименту продукції, технології виробництва й диверсифікованості, тобто перехід до багато профільного виробництва із широкою номенклатурою виробів.

По-третє, відхід з безперспективних ринків на основі спеціалізації на випуску рентабельної й продукції, що користується стійким попитом. До такого впорядкованого відступу змушує конкуренція виробників сувенірної продукції.

Специфіка зони господарювання визначає загальну концепцію управління. Якщо ситуація стабільна, ціль визначена, а успіх залежить від одного головного фактору, – повноважень, то ресурси й відповідальність доцільно передати на місця. У складних багатоцільових зонах варто зберегти стратегічне управління в центрі. Керівництво фірми узгоджує стратегію в різних зонах господарювання, підтримуючи розвиток в спільних інтересах за рахунок створених резервів.

Висновки. Ефективний економічний розвиток організації, розглянутий із системних позицій, може бути визначений як ступінь досягнення результату, заданого напрямком розвитку (якщо припустити, що під цим розуміється забезпечення умов для задоволення потреб) і як ступінь відповідності отриманого результату (прибутку) такого, що мав би місце при створенні всіх необхідних умов розвитку і повному використанні усіх компонент росту. Базові стратегії лежать в основі забезпечення розвитку підприємства та є невід'ємною частиною цього процесу. Хоча запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління, але, на жаль, поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод. Тільки успішне використання базових стратегій з урахуванням можливих ринкових ситуацій дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить позитивні перспективи розвитку.

Використана література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление : [учеб. для вузов] / И. Ансофф – М. : Экономика, 2004. – 519 с.
2. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий : [монография] / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко / Восточноукраинский нац. ун-т им. В. Даля, Донбасский горно-металлургический ин-т. – Алчевск : Изд-во ДГМИ, 2002. – 217 с.
3. Буч О. В. Процессный подход к управлению организацией: к вопросу о взаимодействии процессов / О. В. Буч // Вестник Мурманского государственного технического ун-та. – 2006. – Т. 9, № 4. – С. 580–585.
4. Герасимова Н. М. Стратегічні орієнтири в управлінні підприємствами легкої промисловості Чернігівщини / Н. М. Герасимова // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – Т. 1, № 189. – С. 230–238.
5. Гончарук В. А. Развитие предприятия : электр. книга / Гончарук В. А. – М.: Дело., 2000.
6. Гудзинський О. Д. Економічна теорія та реалізація її положень у механізмах розвитку підприємства / Гудзинський О. Д., Кірейцев Г. Г., Савчук В. К. // Економічна теорія. – № 2, 2005, – С. 80–96.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика : [учеб. для вузов] / П. Дойль – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
8. Економічна стратегія розвитку підприємств : [колективна монографія] / [за ред. В. К. Данилка] – Житомир : ЖТДУ, 2009. – 326 с.
9. Крамар І. Етапи розвитку та особливості життєвого циклу малих підприємств [Електронний ресурс] / І. Крамар, Н. Мариненко // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 1 (4). — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11kiycmp.pdf>.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен – [пер. с англ. С. Жильцов] ; [под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2004. – 796 с.

11. Миколайчук Н. С. Методичні підходи до діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості / Н. С. Миколайчук, А. Є. Глинська // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 90–94.
12. Стадник В. В. Менеджмент: [підручник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна – К. : Академвидав, 2003. – 472 с.
13. Стратегія розвитку підприємств невіробничої сфери регіону : [монографія] / [за ред. І. М. Школи, А. А. Вдовічена]. – Чернівці: Книги – XXI, 2008. – 288 с.
14. Судомир С. М. Стійкий розвиток як складова потенціалу підприємства / С. М. Судомир // Інноваційна економіка. – 2008 [9]. – № 3. – С. 73–75.
15. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учеб. для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
16. Coddington W. Environmental Marketing / W. Coddington – New York : Mc Craw Hill, 2008. – 241 p. – Режим доступу: <http://lib.colostate.edu/>.

REFERENCES

1. Ansoff I. Strategic Management [*Strategicheskoe upravlenie*]. Moscow, Economics, 2004. p. 519.
2. Buzko I.R., Dimitrenko I.E., Sushchenko E.A. Strategic potential and the formation of the priorities in the development of enterprises [*Strategicheskiiy potentsial i formirovanie prioritetov v razvitii predpriyatiy*]. Alchevs'k, DGMI Publishing House, 2002. p. 217.
3. Butch O. The process approach to management of the organization: the question of the interaction processes [*Protsessnyy podkhod k upravleniyu organizatsiy: k voprosu o vzaimodeystvii protsessov*]. *Vestnik Murmanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo un-ta – Bulletin of the Murmansk State Technical University*, 2006, Vol. 9, No. 4, pp. 580 – 585.
4. Gerasimova N.M. Strategic directions in the management of enterprises of light industry Chernihiv [*Stratehichni oriyentyry v upravlinni pidpryyemstvamy lehkoyi promyslovosti Chernihivshchyny*]. *Ekonomika, problemy teoriiy ta praktyky – Economy, Problems of theory and practice*, 2004, Vol. 1, No. 189, pp. 230 – 238.
5. Goncharuk V.A. Enterprise Development [*Razvitie predpriyatiya*]. Moscow, Case, 2000.
6. Hudzynskyy O.D., Kireytsev G.G., Savchuk V.K. Economics and implementation of its provisions in the mechanisms of the enterprise [*Ekonomichna teoriya ta realizatsiya yiyi polozhen' u mekhanizmkh rozvytku pidpryyemstva*]. *Ekonomichna teoriya – Economics*, 2005, No. 2, pp. 80 – 96.
7. Doyle P. Management: Strategy and Tactics [*Menedzhment: strategiya i taktika*]. St. Petersburg, 1999. p. 560.
8. Danilko V.K. The economic development strategy [*Ekonomichna stratehiya rozvytku pidpryyemstv*]. Zhitomir, ZHTDU, 2009. p. 326.
9. Kramar J., Marynenko N. Milestones and features of the life cycle of small businesses [Etapy rozvytku ta osoblyvosti zhyttevoho tsykladu malyykh pidpryyemstv]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 2011, No. 1(4), available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11kiycmp.pdf>.
10. Lamben J.J. Management, market-oriented. Strategic and operational marketing: Lane. from English. C. Tenants, Ed. Kolchanov V.B. [*Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, orientirovanny na rynek. Strategicheskiiy i operatsionnyy marketing, per. s angl. Zhil'tsov S., pod red. Kolchanova V.B.*]. St. Petersburg, 2004. p. 796.
11. Mikolaichuk N.S., Glinskaya A.E. Methodological approaches to the diagnosis of the economic development of light industry [Metodychni pidkhody do diahnostyky stanu ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv lehkoyi promyslovosti]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny – Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, 2007, No. 1, pp. 90-94.
12. Stadnyk V.V., Yohna M.A. Management [*Menedzhment*]. Kyiv, Akademvydav, 2003. p. 472.
13. Shkola J.H., Vdovichenko A.A. Development strategy nonproduction sphere region [*Stratehiya rozvytku pidpryyemstv nevyrobnychoyi sfery rehionu*]. Chernivtsi, Books - XXI, 2008. p. 288.
14. Sudomyr S.M. Sustainability as part of building enterprise [Stiykyy rozvytok yak skladova potentsialu pidpryyemstva]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, 2008 [9], No. 3, pp. 73–75.
15. Thompson A., Strickland A.J. Strategic Management. Art design and implementation of the strategy [*Strategicheskiiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii*]. Moscow, Banks and stock exchanges, UNITY, 1998. p. 576.
16. Coddington W. *Environmental Marketing*. New York: Mc Craw Hill, 2008. p. 241, available at: <http://lib.colostate.edu/>.

Рецензія: д.е.н., проф. Нижник В. М.

Reviewed: Dr., Prof. Nyzhnyk V. M.

Received: March, 2013

1st Revision: March, 2013

Accepted: April, 2013

