

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 658:061.5

Куцик П.О.,

ORCID ID: 0000-0001-5795-9704, Researcher ID: G-9204-2019,

к.е.н., проф., ректор, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Ковтун О. І.,

ORCID ID: 0000-0003-2380-520X, Researcher ID: E-9505-2019,

к.е.н., проф., професор кафедри теоретичної та прикладної економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК АДАПТИВНА СТРАТЕГІЧНА АЛЬТЕРНАТИВА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Проблема адаптації підприємства до умов невизначеності динамічного ринкового середовища, його мінливих запитів і пропозицій, його різноманітних потреб та викликів полягає у формуванні відповідної адаптивної стратегії. В якості адекватного варіанта такої стратегії для дій в умовах динамічного бізнес-середовища розглядаються стратегії диверсифікації, які передбачають зміни різних параметрів традиційної діяльності підприємства відповідно до змін запитів, умов, можливостей і загроз цього середовища. В цих стратегічних альтернативах для вітчизняних підприємств пропонується застосовувати диверсифікацію їх функціонування і розвитку як засіб адаптації до зовнішнього середовища. Розглядаються й обґрунтовуються різноманітні варіанти диверсифікації діяльності підприємства, а також рівні, аспекти та фактори її здійснення. Визначені умови і критерії прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства та вибору конкретного дискретного варіанта (конкретної дискретної стратегічної альтернативи) диверсифікації.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегія бізнесу, стратегічні альтернативи, диверсифікація діяльності, стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Kutsyk P. O.,

ORCID ID: 0000-0001-5795-9704, Researcher ID: G-9204-2019,

Ph.D., Professor, Rector, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kovtun O. I.,

ORCID ID: 0000-0003-2380-520X, Researcher ID: E-9505-2019,

Ph.D., Professor, Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

DIVERSIFICATION OF ACTIVITY AS AN ADAPTIVE STRATEGIC ALTERNATIVE FOR THE ENTERPRISE

Abstract. The problem of enterprise adaptation to the conditions of uncertainty of the dynamic market environment, its changeable requests and proposals, and its various needs and challenges lies in the formation of an appropriate adaptive strategy. As an adequate option of such strategy for action in the conditions of dynamic business-environment, diversification strategies are considered, which involve changing various parameters of the traditional enterprise activity in accordance with the changes in demands, conditions,

possibilities, and threats of this environment. In these strategic alternatives for domestic enterprises it is proposed to apply diversification of their functioning and development as means for adaptation to the external environment. Various options of diversifying enterprise activity are considered and substantiated, as well as levels, aspects, and factors of its implementation. The conditions and criteria of making a decision on diversification of enterprise activity and selecting a specific discrete variant of diversification (specific discrete strategic alternative) are determined.

Key words: enterprise strategy, business strategy, strategic alternatives, activity diversification, strategies of enterprise activity diversification.

JEL Classification: D21; L10; L19; L20

Постановка проблеми. Для сучасних підприємств особливо актуальною є проблема адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища, яке є надзвичайно динамічним в умовах глобалізації. Дослідження зарубіжних та вітчизняних економістів [1-11] переконливо свідчать, що підприємству для того, щоб бути успішним в бізнесі тривалий час в умовах динамічного зовнішнього середовища, потрібно бути готовим і здатним до здійснення зміни різних параметрів своєї діяльності у відповідності до слабких сигналів, які йому подає це зовнішнє ринкове середовище, оскільки успішність, майбутня прибутковість підприємства насамперед залежить від зовнішнього середовища, його умов, запитів та викликів та здатності підприємства адекватно на них реагувати.

Готовність та можлива адаптивна реакція на фактичні чи можливі в перспективі зміни в зовнішньому середовищі, що можна описати як певний галузево-ринковий сегмент ведення бізнесу підприємством, який враховує також і умови (фактори) макросередовища (соціальні, політичні, економічні і технологічні), визначається в його стратегії.

Відтак проблема адаптації підприємства до умов динамічного ринкового середовища, його запитів і пропозицій, його потреб та викликів полягає у формуванні відповідної адаптивної стратегії. Варіантом такої стратегії для дій в умовах динамічного бізнес-середовища є стратегії диверсифікації, які передбачають зміни різних параметрів традиційної діяльності підприємства відповідно до змін запитів, умов, можливостей і загроз цього середовища.

Постановка завдання. Проблемі стратегічного менеджменту загалом та стратегії підприємства як інструменту формування його адаптивної поведінки щодо ключових питань його функціонування та розвитку на перспективу, зокрема, присвячені праці багатьох зарубіжних (А. Аакера, І. Ансоффа, З. Зука, А. Томпсона мол., А. Стрікланда, М. Портера, Кім В. Чана, Р. Моборн, Х. К. Харилло, Г. Клейнера, А. Градова та інших) та вітчизняних (В. Василенко, В. Герасимчука, Г. Кіндрацької, А. Міщенко, В. Пономаренко, А. Наливайко, З. Шершньової) науковців. Завданням нашого дослідження і резюмеючої його публікації є визначення змісту, логіки та альтернатив стратегії диверсифікації, критеріїв та причин їх обрання як адаптивної реакції на зміни в ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стратегія згідно з визначенням А. А. Томпсона-мол. та А. Дж. Стрікланда [10, с. 41-42] є його адаптивною реакцією на поточні і можливі майбутні, які індукуються за слабкими сигналами, зміни в зовнішньому середовищі. Вона слугує менеджменту підприємства утилітарним інструментом, який визначає, задає логіку бізнесової поведінки та розвитку підприємств, у тому числі і торговельних, щодо забезпечення їх тривалої конкурентоспроможності та прибутковості в динамічному ринковому середовищі. Таким чином стратегія виконує роль інструменту адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, оскільки передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства і фактично описує альтернативну бізнес-модель (як спосіб ведення бізнесу та конкуренції), яку обирає підприємство серед можливих альтернатив для забезпечення своєї прибутковості в динамічному бізнес-середовищі. Вона повинна показувати, як підприємство повинно діяти зараз, у сьогоdnішній ситуації та умовах, щоб досягти бажаного стану в майбутньому, виходячи з того, що середовище існування та функціонування підприємства буде змінюватися. Натомість альтернативність є ознакою наявності декількох дискретних варіантів стратегічних рішень та дій щодо ключових аспектів функціонування та розвитку підприємства, параметри яких з точки зору оцінки можливостей і загроз та переваг і недоліків (що, до речі, можна визначити за методикою SWOT-аналізу) змінюються в динамічному зовнішньому середовищі, під впливом факторів цього середовища. Відтак альтернативність в стратегічному виборі передбачає наявність альтернативних варіантів вирішення тієї чи іншої стратегічної проблеми підприємства (наприклад, проблеми розвитку та інвестування, позиціонування на ринку, диверсифікації або навпаки, спеціалізації, діяльності за різними ознаками, способів забезпечення конкурентних переваг, відносин з конкурентами і партнерами тощо), які відповідають різним можливим ситуаціям в зовнішньому бізнес-середовищі.

Для успішної довготривалої діяльності в умовах динамічного ринкового середовища підприємству пропонується така стратегічна альтернатива, як диверсифікація діяльності. При цьому диверсифікація може торкатися різних аспектів діяльності,

але конкретно вона має торкатися насамперед тих аспектів його діяльності та розвитку, щодо яких вловлюються слабкі сигнали про початок змін або про можливі перспективні зміни в зовнішньому середовищі, зі сторони цього середовища. Такими аспектами, щодо яких потрібно здійснювати зміни-диверсифікацію, можуть бути: продукти, ринки, вид діяльності, технології виробництва та доступу на ринки, у т. ч. розвиток інформаційних технологій та їх імплементація у всі сфери життя та бізнесу, різноманітні інновації, функціональне виконання діяльності щодо задоволення потреб клієнтів-споживачів в продукті (товарах чи послугах) бізнесу підприємства (наприклад, розробка технології виробництва і виготовлення прототипів нових продуктів і реалізація патентів на їх використання для масового виробництва продукції (надання послуги), реалізація (гуртова, роздрібна) продукту, післяприватизаційне обслуговування тощо), тип клієнтів, географічний ринок тощо. Аспект диверсифікації діяльності підприємством має обиратися в залежності від отриманих слабких сигналів від зовнішнього середовища про фактичні (початок) і можливі майбутні зміни в кон'юнктурі, конкуренції, смаках споживачів, технологіях виробництва, технологіях доступу до ринку, в фінансовій системі, кліматі, законодавстві тощо.

Враховуючи вищезазначене, акцентуємо увагу на тому, що диверсифікація може стосуватися: 1) бізнесу підприємства (диверсифікація в різні сфери чи галузі бізнесу); 2) аспектів окремого бізнесу (диверсифікація в межах певного бізнесу стосовно ринків, продуктів, технологій, постачальників тощо та стосовно включення в ланцюжок створення вартості продукту бізнесу підприємства нових бізнес-процесів тощо); 3) самих бізнес-процесів (диверсифікація стосовно окремих аспектів в межах кожного бізнес-процесу). Натомість обґрунтування напрямів та втілення диверсифікації на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності має відбуватися через відповідну стратегію — стратегію диверсифікації. У загальному вигляді така стратегія фактично є системою орієнтування підприємства щодо пропонування напряму і параметрів диверсифікації чи, точніше, інвестування в диверсифікацію за різними аспектами та факторами, які визначають зміст діяльності та розвитку підприємства зі сторони зовнішнього середовища.

До речі, перелік аспектів і факторів, щодо яких потрібна чи можлива диверсифікація, та їх можливі значення, які визначають діапазон диверсифікації, можна визначити за допомогою морфологічної матриці Фріца Цвіккі.

Отже, ця стратегія (диверсифікації) визначає напрями, сприятливі умови й можливості для диверсифікації діяльності підприємства, які необхідні для його адаптивного розвитку та отримання позитивних стратегічних і фінансових результатів. Вона має передбачати об'єднання цілей ринкової (конкурентної та маркетингової), технологічної та інвестиційної політики і бути спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг,

вихід на нові ринки (клієнтські та географічні) тощо. При цьому, як уже було зазначено, за своїм змістом вона повинна охоплювати і враховувати усі бізнес-напрями та бізнес-процеси на підприємстві та їх відображення в зовнішньому середовищі, а точніше, вживаючи термінологію квантової механіки, їх взаємозв'язок, за принципом квантової заплутаності, із факторами зовнішнього середовища, які індукують і повідомляють про необхідність змін.

Сучасна теорія і практика стратегічного менеджменту визначає диверсифікацію в межах певного бізнесу як розвиток певного бізнесу підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках за продуктом, за технологіями, за типом клієнтів-покупців, за географічним ринком тощо. Така (в межах певного бізнесу) диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства на нові сектори цього (традиційного для підприємства) бізнесу, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону діяльності в межах цього (традиційного для підприємства) бізнесу за іншими ознаками. Зазначимо, що диверсифікація в межах бізнесу може набувати різноманітних форм та спрямувань: продуктово-асортиментної, технологічної, ринкової, регіональної тощо. Її застосовують підприємства, які мають фінансові та технологічні можливості для зростання в межах бізнесу з метою страхування від негативних впливів змін кон'юнктури на якомусь одному ринку певного виду діяльності підприємства. Її можуть застосовувати як малі, так і великі підприємства за умови, що вони володіють необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, а керівники мають знання та навички.

Якщо говорити про рівень підприємства загалом, то тут можна виокремити основні види стратегії диверсифікації діяльності підприємства (тут вже мова йде про диверсифікацію його бізнесу)[6].

Стратегії концентричної диверсифікації – їх обирають тоді, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг. Такі стратегії передбачають можливість застосування подібних технологій і каналів розповсюдження.

Стратегії горизонтальної диверсифікації – полягають в тому, що підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам (наприклад, автомобілі-мотоцикли, телевізори-музичні центри або домашні кінотеатри). Отже, стратегії горизонтальної диверсифікації передбачають доповнення асортименту виробами, які не властиві для підприємства, але можуть викликати інтерес у його клієнтів.

Стратегії вертикальної диверсифікації – полягають в тому, що підприємство має намір звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, наприклад до виготовлення сировини або упаковки (вертикальна

диверсифікація назад), або до наступних щодо здійснюваної діяльності стадій, наприклад від виробництва сировини (бавовна) до виробництва готової продукції (одяг), від виробництва певної продукції до гуртової або роздрібною торгівлі (вертикальна диверсифікація вперед). Певною мірою вертикальна диверсифікація аналогічна вертикальній інтеграції. Точніше, вертикальна диверсифікація здійснюється шляхом інтеграції, тобто інтеграція є засобом реалізації диверсифікації.

Стратегії конгломеративної диверсифікації – характеризують намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Це найскладніші до здійснення стратегії і їх успішна реалізація вимагає від підприємств, щоб вони володіли, по-перше, виробничими потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, знаннями у сфері керівництва. Натомість однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення спільних підприємств.

Вибір стратегії диверсифікації має ґрунтуватися на певних критеріях. Основні критерії для прийняття рішення щодо здійснення диверсифікації (критерії доцільності диверсифікації), якими рекомендують користуватися І. Ансофф та М. Портер при розробці стратегії диверсифікації, такі [2; 3; 8]:

➤ критерій привабливості нової галузі.

Галузь, яка обирається для диверсифікації, повинна бути достатньо привабливою, тобто повинна забезпечувати підприємству прийнятну прибутковість (прийнятний прибуток на вкладений капітал). Натомість привабливість галузі за цим критерієм (прибутковістю), у свою чергу, визначається наявністю в ній сприятливих конкурентного та ринкового середовищ, які і створюють ґрунт для його (підприємства) довгострокової прибутковості. Необхідно зазначити, що привабливість галузі при цьому не визначають за такими критеріями, як швидкі темпи зростання і наявність товарів, які користуються підвищеним попитом, адже це дуже мінливі показники;

➤ критерій витрат на входження в галузь.

Мається на увазі, що витрати на входження у нову галузь не повинні перевищувати потенційний прибуток підприємства від розгортання діяльності в даній галузі. Це обумовлено тим, що, чим привабливіша галузь, тим вищі вхідні бар'єри в неї. Водночас надмірно високі вхідні бар'єри (витрати) на входження в галузь знижують майбутні прибутки підприємства. Але й низькі бар'єри, стимулюючи великий притік нових підприємств в галузь, зумовлюватимуть зниження потенційної прибутковості;

➤ критерій додаткових переваг від диверсифікації за рахунок синергетичного ефекту на основі співпадання ланок ланцюжків вартості традиційних і нових напрямів (галузей) діяльності підприємства.

Мається на увазі, що якщо диверсифікація відбувається у галузях, в яких щодо традиційного бізнесу підприємства існують конкурентно значимі співпадіння (тобто стратегічні відповідності)

ланцюжків вартості, тоді виникає можливість знизити витрати, обмінюватися технологіями та досвідом, створювати цінні компетенції та можливості, ефективно використовувати ресурси підприємства.

Стратегічна відповідність – це співпадання ланок ланцюжка вартості підприємств (підрозділів), яке дозволяє: обмінюватися їм конкурентно цінним досвідом, технологічними „ноу-хау” і можливостями; об'єднувати споріднені види діяльності підприємств (підрозділів) для скорочення витрат виробництва; спільно, на взаємовигідних засадах використовувати бренди; налагоджувати співпрацю між підприємствами (підрозділами) для створення конкурентно цінних можливостей і ресурсів.

Досягнення стратегічної відповідності можливе тільки в контексті реалізації стратегії спорідненої та комбінованої (як поєднання спорідненої та неспорідненої) диверсифікації.

Відтак стратегічна відповідність між спорідненими підприємствами (підрозділами) створює конкурентну перевагу за рахунок синергетичного ефекту від: обміну ключовими навичками, технологіями, досвідом і рішеннями управління; скорочення витрат; спільного використання брендів; створення нових конкурентно значимих ресурсів та можливостей.

Стратегічну відповідність можна виявити в будь-якій ланці ланцюжка вартості: в НДДКР і технологіях, постачанні, виробництві, продажах і маркетингу, розповсюдженні, адмініструванні (загальному управлінні). При цьому конкурентні переваги, які забезпечує споріднена диверсифікація на рівні стратегічної відповідності окремих конкретних ланок, мають свою, певну галузеву-функціонально-технологічну специфіку.

У підсумку споріднена диверсифікація зумовлює скорочення витрат за рахунок консолідації однієї або декількох ланок ланцюжка вартості різних підприємств однієї корпорації (підрозділів диверсифікованого підприємства), забезпечуючи при цьому так званий ефект міжфірмової кооперації.

Але для отримання синергетичного ефекту у вигляді скорочення (економії) витрат підприємству лише диверсифікуватися в галузі стратегічної відповідності недостатньо, при цьому ще необхідно об'єднати всі ланки ланцюжків вартості, де існує відповідність, в один функціональний підрозділ, враховуючи, причому витрати на таку реорганізацію та втрату підрозділами своєї автономії в результаті такої централізації певних функцій.

На оптимальний результат від диверсифікації можна розраховувати лише при відповідності нової галузі усім трьом критеріям. У випадку, коли галузь потенційної диверсифікації відповідає лише одному чи двом із вказаних критеріїв, тоді рішення щодо диверсифікації діяльності менеджменту підприємства варто дуже ретельно обґрунтувати.

Отже, споріднена диверсифікація за вказаними критеріями є доцільною, коли між ланцюжками вартості підприємств існує стратегічна відповідність.

Більшість підприємств обирають саме диверсифікацію у споріднені галузі, яка забезпечує

підвищення продуктивності за рахунок синергетичного ефекту.

Серед факторів-причин (факторів-умов), що обумовлюють вибір підприємством тієї чи іншої альтернативи цієї стратегії, можна виділити такі ситуації:

- коли ринки є насичені певним продуктом або коли настає стадія “виходу” життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- коли підприємство володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- коли новий бізнес в поєднанні з існуючим може принести підприємству синергетичний ефект (наприклад, за рахунок кооперації);
- коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу підприємства стримується антимонопольним законодавством;
- коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);

– при можливості кращого використання кадрового, логістичного, виробничого, технологічного, інноваційного та інших компонент потенціалу підприємства.

В таблиці 1 нами наведено цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні дискретні типові стратегії диверсифікації.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В динамічному ринковому середовищі підприємство повинно володіти інструментом, який надає йому можливість і здатність реагувати і адаптуватися до змін в цьому середовищі. Таким інструментом є стратегія, яка визначає логіку адаптивної поведінки підприємства щодо ключових питань (аспектів та факторів) його функціонування та розвитку зокрема і шляхом диверсифікації діяльності в контексті цих аспектів. Диверсифікація є універсальним методом пристосування до змін в динамічному ринковому середовищі, а стратегія обґрунтовує і визначає її (диверсифікації) тип, параметри та реалізацію.

Таблиця 1

Стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування[7]

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем бізнесу підприємства	Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами
			Коли традиційні продукти знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу
			Коли організація володіє сильною управлінською командою
2	Вертикальна диверсифікація (пряма та зворотна)	Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням (попереднім або наступним) основного бізнесу підприємства	Коли фірма має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності (наприклад, до виготовлення підвузлів або упаковки)
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли фірма має намір звернутися до наступних стадій діяльності (наприклад, до гуртової або роздрібно торгівлі)
3	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би істотно покращити реалізацію традиційних
			Коли організація конкурує у висококонкурентному і/або нерозвинутому бізнесі
			Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів
			Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
			Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки
4	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем підприємства	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими

Диверсифікація може торкатися усіх рівнів та різних аспектів діяльності та розвитку підприємства. Визначальними при цьому є стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища та їх можливий вплив на поточну і майбутню прибутковість підприємства. Вибір конкретного типу стратегії диверсифікації здійснюється з-поміж переліку дискретних стратегічних альтернатив диверсифікації на основі оцінки інформації про зміни в зовнішньому середовищі та за допомогою чітко сформульованих критеріїв: привабливості нових сфер та аспектів (і їх параметрів) діяльності; рівня витрат на входження в нові сфери чи на зміни певних аспектів бізнесу; додаткових переваг від диверсифікації за рахунок певної синергії.

В наших наступних публікаціях ми розглянемо і проаналізуємо аспекти, фактори і дискретні стратегії диверсифікації за окремими типовими бізнес-процесами підприємства.

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. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Питер ком., 1999. – 416 с.
3. Igor H. Ansoff. Strategic Management. 1979. Игорь Ансофф: Стратегическое управление. – М., 1989 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 20.02.2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>.
4. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / Зук К., Аллен Д. – М. : “Вильямс ИД”, 2007. – 192 с.
5. Кім В. Чан. Стратегія блакитного океану / Кім В. Чан, Рене Моборн. – Х. : Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2016. – 360 с.
6. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Дело, 2008. – С. 568.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства / Ковтун О. І. – Львів : Новий Світ-2000, 2014. – 426 с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

10. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. – К. : Вильямс, 2003. – 924 с.

11. Харилло Карлос Х. Стратегическая логика. Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса / Харилло Карлос Х. – М. : Баланс Бизнес-Букс, 2005. – 283 с.

REFERENCES

1. Aaker, D. A. (2007), *Byznes-stratehiya: ot yzucheniya rynochnoy sredy do vyrabotky besproyhrnykh resheniy*, Eksmo, M., 464 s.
2. Ansoff Y. (1999), *Novaia korporativnaia stratehiya*, Pyter kom., SPb., 416 s.
3. Igor H. Ansoff. *Strategic Management* (1979), Yhor' Ansoff: *Stratehicheskoe upravlenye*, M., 1989 // *Elektronnaia publykatsiya: Tsentr humanyarnykh tekhnolohyj*. – 20.02.2012, available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>.
4. Zuk K. and Allen D. (2007), *Stratehiya rosta kompanyy v epokhu nestabylnosti*, “Vyl'iams YD”, M., 192 s.
5. Kim V. Chan and Rene Moborn (2016), *Stratehiia blakytneho okeanu*, Knyzhkovyj Klub “Klub Simejnoho Dozvillia”, Kh., 360 s.
6. Klejner, H. B. (2008), *Stratehiya predpriyatiya*, Delo, M., s. 568.
7. Kovtun, O. I. (2014), *Stratehiia pidpriemstva*, Novyj Svit-2000, L'viv, 426 s.
8. Porter M. (2005), *Konkurentnoe preymuschestvo: Kak dostych' vysokoho rezul'tata y obespechyt' eho ustojchyvost'*, Al'pyna Byznes Buks, M., 715 s.
9. Nalyvajko, A. P. (2001), *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamky rozvytku : monohrafiia*, KNEU, K., 227 s.
10. Tompson-ml., A. A. and Stryklend, A. Dzh. (2003), *Stratehicheskyy menedzhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza*, Vil'iams, K., 924 s.
11. Kharyllo Karlos Kh. (2005), *Stratehicheskaiia lohyka. Lohycheskaia osnova resheniya stratehicheskyykh problem byznesa*, Balans Byznes-Buks, M., 283 s.

Стаття надійшла до редакції 03 лютого 2019 р.