

УДК 005.92

*Валентин Білявський, к.е.н., доц.
(доцент кафедри менеджменту ЗЕДП, Національний авіаційний університет)*

ТЕХНОЛОГІЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В даній статті охарактеризована сутність технології імплементації операційної стратегії, що дозволяє керівництву взяти заходів з побудови ефективною і конкурентоспроможною організацією. Досліджено підходи до визначення операційної стратегії та її місця в загальній стратегії організації, що відповідають кожному з наведених рівнів ієрархії, які передбачають здійснення кардинальних змін структури і функціональності підрозділів організації. Сформульовано методичний інструментарій до вирішення проблеми вибору операційної стратегії організації, що дозволяє керівництву підприємства взяти заходів з побудови ефективного операційного процесу. Досліджено елементи формування ефективною операційної стратегії організації, що базуються на складових, які характеризують сучасний етап розвитку вітчизняних організацій.

Ключові слова: стратегія, операційна стратегія, імплементація операційної стратегії.

*Белявский Валентин, к.э.н., доц.
(доцент кафедры менеджмента ВЭДП, Национальный авиационный университет)*

ТЕХНОЛОГИЯ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В данной статье охарактеризована сущность технологии имплементации операционной стратегии, которая позволяет руководству принять меры по построению эффективной и конкурентоспособной организации. Исследованы подходы к определению операционной стратегии и ее места в общей стратегии организации, соответствующие каждому из приведенных уровней иерархии, предусматривающих осуществление кардинальных изменений структуры и функциональности подразделений организации. Сформулирован методический инструментальный к решению проблемы выбора операционной стратегии организации, который позволяет руководству предприятия принять меры по построению эффективного операционного процесса.

© Білявський В., 2015

Исследованы элементы формирования эффективной операционной стратегии организации, основанные на составляющих, характеризующих современный этап развития отечественных организаций.

Ключевые слова: стратегия, операционная стратегия, имплементация операционной стратегии.

*Valentyn Biliavskyi, PhD in economics, associate professor
(Associate professor of management of foreign economic activity department, National Aviation University)*

TECHNOLOGY IMPLEMENTATION OF THE OPERATIONAL STRATEGY

This article described the essence of the technology of operational strategy implementation, allowing managers to take steps concerning the construction of efficient and competitive organization. Approaches to the definition of the operational strategy and its place in the general strategy of the organization corresponding to each of the hierarchy levels, providing for the implementation of radical changes in the structure and functionality of the departments of the organization were studied. Methodological tools to address the problem of the organization operating strategy selection, allowing company managers to take steps for building an efficient operational process, were presented. The elements of forming an effective operating strategy of the organization, based on the components that characterize the current stage of domestic organization development, were studied.

Key words: strategy, operational strategy, operating strategy implementation.

Постановка проблеми. Складна економічна ситуація в країні, яка стала реальністю сьогодні, втрата робочих місць, скорочення або повне згорання обсягів господарської діяльності організацій внаслідок втрати ринків збуту та відсутності конкурентоспроможності продукції для виходу на нові ринки зумовлює зростання зацікавленості у дослідженні технології імплементації операційної стратегії організації.

Її специфіка полягає в процедурах формування стратегічних пріоритетів, об'єкти управління, а також в організаційній побудові операційної стратегії організації. На відміну від загальної стратегії, операційна її складова не пов'язана з факторами довгострокових змін зовнішнього середовища.

Кожна організація є унікальною, тому й технології імплементації операційної стратегії для кожної організації є індивідуальними, оскільки залежать від стану економіки, позиції організації на ринку, дій конкурентів, суспільних відносин тощо. Від вибору оптимальної операційної стратегії у значній мірі залежить рівномірний та ритмічний випуск готової продукції, її якість і як наслідок – рівень прибутковості та рентабельності організації.

В умовах зміни зовнішнього середовища значимість технології імплементації операційної стратегії, як основи на якій ґрунтується вся діяльність організації є запорукою її адаптації до різноманітних факторів впливу, які відповідали б сьогоднішньому рівню стохастичності зовнішнього середовища і дозволяли б підприємст-

ву стабільно функціонувати і розвиватися. Тому до найважливіших завдань перспективного довгострокового розвитку належить забезпечення стабільного функціонування організацій на основі дослідження технології імплементації операційної стратегії. Це, по суті, означає необхідність забезпечувати організації стратегічне управління, яке спрямоване на створення інформаційної основи для вдосконалення управлінської діяльності в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Ступінь наукової розробленості проблеми характеризується значною кількістю публікацій, що присвячені фундаментальним дослідженням формування операційних стратегій організації. У сучасній науковій літературі велика увага приділяється: змісту і характеристичності операційної стратегії, як фактору економічної безпеки підприємства; комплексному підходу до проблем розвитку теорії операційної стратегії підприємства; сучасній інструментарій вибору операційних стратегій розвитку ВНЗ; операційній стратегії промислового підприємства в умовах невизначеності та ризику тощо.

Істотний внесок у розгляд перерахованих проблем зробили такі українські та російські вчені як: В. Алькема, Ю. Білявська, Д. Гаврилов, О. Дашевська, Н. Микитенко, Т. Омеляненко, В. Родіонов, О. Салміна, А. Стерлігова, А. Фаль, Б. Холод та інші.

Серед зарубіжних фахівців, чії праці становлять найбільший інтерес для дослідження операційних стратегій, необхідно відзначити, насамперед, Н. Аквіліано, В. Бернард, Л. Валлен, Л. Гелловей, Е. Голдратт, Ф. Джекобс, Д. Кокс, С. Рассел, Б. Рендер, М. Ротер, С. Свенссон, В. Стівенсон, Д. Хейзер, В. Хілл, Р. Чейз та інші. У роботах зазначених авторів досліджені проблеми становлення та розвитку концепції операційного менеджменту, існуючі типи операційних стратегій, підходи щодо оцінки виробничого потенціалу як ресурсної основи впровадження операційної стратегії. Разом з тим, недостатньо повно досліджено проблеми оцінки невизначеності, яка виникає за умови імплементації операційної стратегії, методичні аспекти вибору операційної стратегії та діагностики розвитку операційних систем організації. Недостатня розробленість цих аспектів визначила мету і завдання дослідження.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження технології імплементації операційної стратегії організації та визначення шляхів підвищення рівня ефективності її роботи.

Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

- досліджувати підходи до визначення операційної стратегії та її місця в загальній стратегії організації;
- охарактеризувати технологію імплементації операційної стратегії організації;
- сформулювати методичний інструментарій до вирішення проблеми вибору операційної стратегії організації;
- дослідити елементи формування ефективної операційної стратегії організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія – це генеральний план та комплекс заходів щодо розвитку організації, тоді як операційна стратегія – це перший етап побудови загальної стратегії, тому впровадження операційної стратегії, передбачає її обов'язкове узгодження із загальною місією організації.

Побудова стратегічної піраміди – це не лише завдання вищого керівництва. У великих організаціях управлінські рішення, що стосуються визначення мето-

дичного інструментарію управління новими напрямками розвитку приймаються [1, с.35–36]: корпоративним керівництвом, керівниками структурних підрозділів, регіональними представниками, менеджерами середньої ланки управління тощо.

На імплементацію операційної стратегії впливають багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі й організації, вона постійно змінюється в часі. Тому менеджеру необхідно оцінити весь комплекс методів імітаційного моделювання [2, с.72], перш ніж ухвалювати рішення щодо вибору стратегії.

Таким чином, під стратегією можна розуміти певну збірну дефініцію, що поєднує різні аспекти діяльності організації, яка знаходить своє відображення у всьому, що визначає життєдіяльність організації, крім того, це ще й комплекс заходів щодо досягнення цілей, деталізованих через правила і процедури.

Процесно-орієнтований підхід дозволяє враховувати ці особливості операційної стратегії організації вже на етапі її імітаційного моделювання. Тобто, парадигмі моделювання, де для досліджуваної системи будуються графічні діаграми причинно-наслідкових зв'язків і суттєвих впливів одних параметрів на інші. По суті, системна динаміка найбільш повно допомагає зрозуміти сутність виявлення причинно-наслідкових зв'язків між об'єктами і явищами. Так у диверсифікованій організації стратегії розробляються на таких рівнях [3, с.145-147]:

1. Корпоративному (для організації та сфер її діяльності в цілому);
2. Діловому (для кожного окремого виду діяльності організації);
3. Функціональному (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Наприклад, кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегії маркетингу, фінансів тощо;
4. Операційному або лінійному (більше вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників, відділів і департаментів).

Графічно вищезазначена ієрархія відображена на рис. 1.

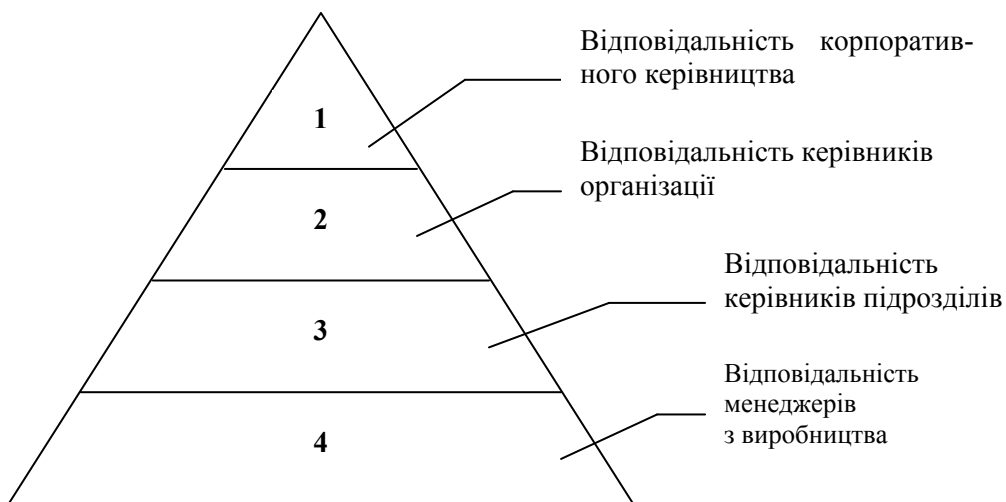


Рис. 1. Види базових стратегій організації

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

В одногалузевій організації розробляються три рівні стратегії (відсутній корпоративний курс). Це триває до спроб керівництва диференціювати діяльність організації. У табл. 1 наведені види господарських дій, які відповідають кожному з наведених рівнів ієрархії управління.

Таблиця 1

Види господарських дій базових рівнів стратегій

№	Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи
1	Корпоративна стратегія	Топ менеджмент (рішення, найчастіше, приймаються радою директорів)	Досягнення єдності серед родинних структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Установлення інвестиційних пріоритетів у найбільш привабливі сфери діяльності
2	Ділова стратегія	Керівники відділів та департаментів (рішення, найчастіше, приймаються корпоративним керівництвом)	Розробка заходів, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності й збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів
3	Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівниками підрозділів)	Дії, що спрямовані на забезпечення виконання ділової стратегії підприємства. Удосконалення ефективності роботи на місцях
4	Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб)	Дії, що покликані вирішувати вузькоспеціалізовані питання і проблеми, які пов'язані з досягненням цілей підприємства

Аналіз запропонованих рівнів стратегії дає змогу констатувати, що операційна стратегія є однією зі складових частин загальної стратегії організації – специфіка якої полягає в об'єкті управління, процедурах формування та впровадження стратегічних пріоритетів, а також в організаційній побудові операційної стратегії організації.

На відміну від загальної стратегії її операційна складова опосередковано пов'язана зі змінами факторів зовнішнього середовища. Де під останніми розуміються «...довгострокові тенденції, що детермінують, розвиток бізнесу, тобто впливають на операційну систему через цілі та механізми загальної стратегії» [4, с.48]. Тому основною умовою формування та імплементації операційної стратегії організації є стабільність у функціонуванні операційної системи, досягнення якої потребує додаткових зусиль направлених на її модернізацію та ідентифікацію.

Операційна стратегія не може відповідати за планування та реалізацію інновацій, а також за суттєві зміни в ринковій орієнтації організації (хоча вона не заперечує такі процеси). Критерієм ефективної роботи організації виступає не впровадження інновації, а його стабільність. У деяких видах бізнесу інноваційний та фінансовий сектори досить щільно переплетені [5], але це не засвідчує відсутність вищезгаданого розрізнення критеріїв. Дана обставина ускладнює господарську діяльність організації й вимагає від менеджменту особливих прийомів і методів управління операційною системою, використовуючи сучасні досягнення в сфері інформаційних технологій

(сервіс-орієнтована архітектура, хмарні обрахунки тощо) [2]. Стабільність операційної системи як базисна стратегія породжує певні розходження у порівнянні із загальною стратегією організації. Тому операційну стратегію слід доповнити тактикою, під якою слід розуміти «...спосіб поточної організації управлінських функцій, що забезпечує поетапну й поточну реалізацію операційної стратегії організації» [6, с. 64]. З іншого боку, тактика є безпосереднім організаційним вираженням основної технології імплементації операційної стратегії.

Якщо в операційній стратегії спостерігається стохастичність факторів зовнішнього середовища, то вже в тактиці цей зв'язок є опосередкованим. Тому тактика управління операційною системою будується, насамперед, на чітких критеріях стабільності та рівноваги. Головну ж роль відіграють її критичні параметри. Крім того, при будівництві тактики слід враховувати ще таку технології, як «...регулярне або безперервне відстеження потенційно критичних параметрів операційної стратегії» [7, с. 189].

Повноваження тактичної ланки управління організацією дозволяють їй самостійно реагувати на виникаючі загрози. У випадку якщо цих повноважень недостатньо, інформація оперативно передається на вищий рівень управління.

Наразі необхідною умовою гармонізації стратегії і тактики управління операційною системою виступають такі технології імплементації операційної стратегії, як розрив та розбіжність. Цілком коректно і логічно визнати, що не існує загальноприйнятих технологій та уніфікованих процедур узгодженості стратегічних і тактичних цілей. У іншому випадку не існувало б проблеми зниження поточної ефективності.

Проаналізувавши вищезазначене, можна констатувати, що операційний менеджер за своїм становищем перебуває у витоків формування місії організації, операційної стратегії та ефективного регулювання їх ресурсами. Тому, природним є те, що впровадження ефективної операційної стратегії залежить від «...результативних стратегічних і тактичних рішень операційного менеджера» [2, с. 64]. У цьому випадку стратегічні рішення мають тенденцію до довгостроковості, а тактичні – до короткостроковості, тобто їх можна: змінити, трансформувати, модифікувати – в досить зжаті строки. Для формування ефективної операційної стратегії організації слід виділити окремо рішення стратегічного і тактичного рівнів (рис. 2).

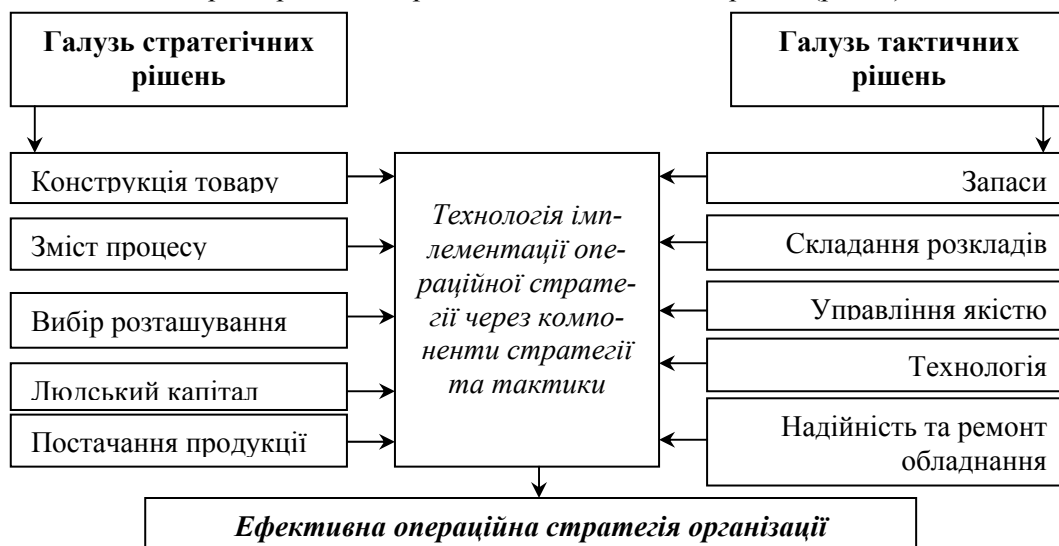


Рис. 2. Формування ефективної операційної стратегії організації

В умовах наростання кризового стану економіки, який став реальністю 2015 року та жорсткої конкурентної боротьби, менеджмент організації повинен зосереджувати увагу не лише на внутрішньому середовищі, але й виробляти довгострокову операційну стратегію, яка б дозволяла своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в їхньому оточенні. Практична діяльність багатьох провідних організації різних форм господарювання [9] свідчить, що в їх діяльності не використовується системний підхід до впровадження операційної стратегії, що у свою чергу призводить, до поразки в конкурентній боротьбі. По-перше, це відбувається через те, що організації планують свою діяльність виходячи з того, що зовнішнє та внутрішнє середовище не будуть змінюватись або в них не буде простежуватись стохастичність. По-друге, через те, що планування починається з проведення аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації.

Формування ефективної операційної стратегії організації можна розглядати як сукупність таких взаємозалежних елементів: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення місії організації; вибір операційної стратегії; виконання операційної стратегії; оцінювання та контролювання операційної стратегії.

Аналіз середовища вважається вихідним процесом імплементації операційної стратегії, тому що забезпечує інформаційну базу для визначення місії та для вироблення загальної стратегії організації. Аналіз середовища передбачає вивчення таких основних блоків:

1. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу таких елементів середовища, як: правове регулювання; політичні процеси; природні ресурси; науково-технічний розвиток суспільства; інфраструктура тощо.

2. Конкурентне середовище аналізується за такими елементами: конкуренти всередині галузі, постачальники, потенційні нові конкуренти, виробники можливої продукції-аналогу та покупці. Аналіз вищезазначених елементів ведеться з погляду конкурентних можливостей організації.

3. Аналіз внутрішнього середовища розкриває внутрішні можливості організації, на які вона може розраховувати в конкурентній боротьбі. Необхідно пам'ятати, що організація не лише виготовляє продукцію, але й забезпечує співробітників робочими місцями, можливістю участі в прибутках, створюючи для них сприятливі умови праці тощо. Внутрішнє середовище аналізується за такими факторами, як [10, с. 283]: персонал організації, її потенціал, кваліфікація, інтереси; наукові дослідження й розробки; виробництво, що включає операційні, організаційні й техніко-технологічні характеристики; фінанси; маркетинг; корпоративна культура.

Визначення операційної стратегії для організації залежить від конкретної ситуації, у якій вона перебуває. Однак існують певні методичні підходи щодо формулювання та імплементації операційної стратегії і деякі загальні рамки, у які вписуються стратегії.

Все різноманіття цих стратегій є різними модифікаціями декількох базових операційних стратегій, кожна з яких є ефективною лише за певних умов і стану внутрішнього й зовнішнього середовища, тому слід розглядати причини, чому організація обирає ту, а не іншу стратегію.

Слід зазначити, що дуже часто спостерігаються випадки, коли організації виявляються не спроможними імплемувати обрану операційну стратегію. Це може свідчити про те, що невірно були проведені обрахунки і зроблені висновки, або, що відбулися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі організації. Однак часто операційна стратегія не впроваджується лише тому, що менеджмент не може нале-

жним чином використати наявний потенціал для реалізації вищезазначеної стратегії. Особливо у використанні людського капіталу, сервіс-орієнтованої архітектури та нового технологічного обладнання.

Для формування ефективної операційної стратегії необхідно: по-перше, щоб цілі та плани були доведені до співробітників для розуміння того, що і для чого робить організація, по-друге, керівництво повинне вчасно забезпечувати надходження всіх, необхідних для ефективної реалізації цілей та планів операційної стратегії організації.

Таким чином, впровадження операційної стратегії організації є важливим та трудомістким процесом, який залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Операційна стратегія виступає основою побудови загальної стратегії, тому їхній взаємозв'язок та взаємоузгодженість є запорукою ефективної роботи організації.

Висновки та пропозиції. Отже, у статті охарактеризовано сутність технології імплементації операційної стратегії, що дозволяє керівництву вжити заходів, з побудови ефективної і конкурентоспроможної організації. Досліджено підходи до визначення операційної стратегії та її місця в загальній стратегії організації, що відповідають кожному із наведених рівнів ієрархії, які передбачають здійснення кардинальних змін структури і функціональності підрозділів організації. Сформульовано методичний інструментарій до вирішення проблеми вибору операційної стратегії організації, що дозволяє керівництву підприємства вжити заходів, з побудови ефективного операційного процесу. Досліджено елементи формування ефективної операційної стратегії організації, що базуються на складових, які характеризують сучасний етап розвитку вітчизняних організацій.

Перспективним видається подальше дослідження щодо оцінювання внеску від імплементації операційної стратегії у формування соціального капіталу організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білявська Ю.В. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства / Ю.В. Білявська // Вісник Полтав. ун-ту екон. і торг. – 2014. – № 6 (56) – С. 31–41.
2. Белявский В.Н. Механизм формирования адаптивной операционной системы предприятия / В.Н. Белявский // Вестник Москов. ун-та. – 2014. – № 3 – С. 59–77.
3. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств : методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г.В. Блакита. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 244 с.
4. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства / В.М. Білявський // Вісник Донец. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2013. – № 4 (60). – С. 43–51.
5. Белявский В.Н. Инновационная политика государства в новой экономике / В.Н. Белявский // Региональная инновационная экономика : сущность, элементы, проблемы формирования : материалы IV междунар. наук.-практ. конф. – Ульяновск : Ульянов. гос. ун-т, 2013. – С. 53–55.
6. Білявська Ю.В. Побудова алгоритму процесу змін управління виробництвом на підприємстві / Ю.В. Білявська // Вісник Херсон. держав. ун-ту. – 2014. – № 8 – С. 63–66.
7. Каленіченко Ю.Б. Креативність як основа менеджменту організації / Ю.Б. Каленіченко, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4 (2). – С. 186–191.
8. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В.Г. Алькема // Формування ринкової економіки. – 2011. – № 25. – С. 62–73.
9. Холод Б.І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку ВНЗ / Б.І. Холод, О.В. Дашевська // Академічний огляд. – 2012. – № 1 (36). – С. 5–12.
10. Омеляненко Т.В. Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства / Т.В. Омеляненко // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2013. – № 11. – С. 279–286.

REFERENCES

1. Biliavs'ka Yu.V. Vykorystannia benchmarkinhu v operatsijnomu protsesi turystychnoho pidpryemstva [The use of benchmarking in the operational processes of tourism enterprises]. *Visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli* [Bulletin of Poltava University of Economics and Trade], 2014, № 6 (56), pp. 31–41.
2. Beljavs'kij V.N. Mehanizm formirovanija adaptivnoj operacionnoj sistemy predprijatija [Mechanism of forming for adaptive operational system of enterprises]. *Vestnik Moskovskogo universiteta* [Bulletin of Moscow University], 2014, № 3, pp. 59–77.
3. Blakyta H.V. Finansova stratehiia torhovel'nykh pidpryemstv : metodolohichni ta prykladni aspekty [The financial strategy of trade enterprises: methodological and applied aspects]. Kyiv, Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet Publ., 2010. 244 p.
4. Biliavs'kyj V.M. Kharakterystyka sutnosti upravlinnia operatsijnoiu systemoiu pidpryemstva [Description of the nature of operational system enterprise]. *Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovs'koho* [Bulletin of Donetsk national University of Economics and Trade named. M. Tugan-Baranovsky], 2013, № 4 (60), pp. 43–51.
5. Beljavs'kij V.N. Innovacionnaja politika gosudarstva v novoj jekonomike [The innovative policy of the state in the new economy]. *Tezisy IV mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Regional'naja innovacionnaja jekonomika : sushhnost', jelementy, problemy formirovanija (23.10-25.10.2013)»* [Proc. of the 4rd Int. Scientific and Practical Conf. «Regional innovative economy: the nature, the elements, problems of formation»]. Ul'janovsk, 2013, pp. 53-55.
6. Biliavs'ka Yu.V. Pobudova alhorytmu protsesu zmin upravlinnia vyrobnytstvom na pidpryemstvi [Construction algorithm change process production management at the enterprise]. *Visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu* [Bulletin of Kherson State University], 2014, № 8, pp. 63–66.
7. Kalenichenko Yu.B. Kreatyvnist' iak osnova menedzhmentu organizatsii [Creativity as a basis for management organization]. *Marketynh i menedzhment innovatsij* [Marketing and Innovation Management], 2011, № 4 (2), pp. 186–191.
8. Al'kema V.H. Operatsijna stratehiia iak chynnyk ekonomichnoi bezpeky rozvytku vyrobnychoho pidpryemstva [The operating strategy as a factor of economic security of industrial enterprise]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky* [Formation of market economy], 2011, № 25, pp. 62–73.
9. Kholod B.I. Suchasnyj instrumentarij vyboru operatsijnykh stratehij rozvytku VNZ [Modern tools of choice operational strategies of Universities]. *Akademichnyj ohliad* [Academic Review], 2012, № 1 (36), pp. 5–12.
10. Omel'ianenko T.V. Problemy ta aktual'ni zavdannia rozvytku teorii vyrobnychoi stratehii pidpryemstva [Problems and Urgent Tasks of Development of the Theory of the Production Strategy of an Enterprise]. *BIZNES-INFORM* [BUSINESS INFO Publ.], 2013, № 11, pp. 279–286.