Економіка і управління підприємствами

УДК 005.93:339.137.2]:005.21-043.83

Дашко Ірина Миколаївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та менеджменту
Криворізький факультет
Запорізького національного університету
Дашко Ирина Николаевна
кандидат экономических наук,
доцент кафедры учета и менеджмента
Криворожский факультет
Запорожского национального университета
Dashko Irina
PhD, Associate Professor of the
Department of Accounting and Management
Faculty of Kryvyi Rih
Zaporizhzhya National University

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
DEVELOPING A STRATEGY TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Анотація. *В статті досліджено питання щодо розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності на прикладі промислового*

підприємства. Запропоновано ланцюжок цінностей, що створює вартість видів діяльності підприємства. При дослідженні означеної проблематики були використані як загально - наукові, так і конкретно-наукові методи (економіко – статистичного, методи стратегічного аналізу та планування), традиційні способи і прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння). Зазначені фактори успіху діяльності промислового підприємства, що досліджувалось.

Наведено збалансована система показників для оцінювання ефективності управління щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На основі збалансованої системи показників визначено значимість кожного показника в системі. Окремо визначається вагомість кожного з аналітичних підрозділів, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси та трудовий потенціал. Запропоновано методику оцінювання діяльності підприємства за допомогою визначення його загального інтегрального індексу життєвого циклу з метою оцінювання конкурентного становище досліджуваного підприємства в порівняні з іншими. Запропонована методика оцінювання економічного стану підприємства на основі визначення загального інтегрального індексу життєвого циклу дозволяє: комплексно, врахувати оцінки прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства; у розрахунках враховується коефіцієнт вагомості кожного показника; розрахунок здійснюється на основі даних публічної звітності підприємств; усі розрахунки можуть бути здійснені за допомогою стандартних комп'ютерних програм. Застосування запропонованої методики може значною мірою свідчити про позицію підприємства на кривій життєвого циклу, його зміна у динаміці дає змогу оцінити як забезпечена конкурентоспроможність підприємства, оцінювати конкурентне становище досліджуваного підприємства в порівняні з іншими.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, стратегія, показники,*

методика, підприємство.

Аннотация. *В статье исследованы вопросы по разработке стратегии обеспечения конкурентоспособности на примере промышленного предприятия. Предложено цепочку ценностей, создает стоимость видов деятельности предприятия. При исследовании обозначенной проблематики были использованы как обще – научные, так и конкретно-научные методы (экономико-статистического, методы стратегического анализа и планирования), традиционные способы и приемы экономического анализа (табличный, сравнения). Указанные факторы успеха деятельности промышленного предприятия, исследовалось.*

Приведены сбалансированная система показателей для оценки эффективности управления по обеспечению конкурентоспособности предприятия. На основе сбалансированной системы показателей определены значимость каждого показателя в системе. Отдельно определяется весомость каждого из аналитических подразделений, а именно: финансы, внутренние бизнес-процессы и трудовой потенциал. Предложена методика оценки деятельности предприятия посредством определения его общего интегрального индекса жизненного цикла для оценки конкурентного положение исследуемого предприятия по сравнению с другими. Предложенная методика оценки экономического состояния предприятия на основе определения общего интегрального индекса жизненного цикла позволяет комплексно, учесть оценки доходности, деловой активности, ликвидности и финансовой устойчивости предприятия; в расчетах учитывается коэффициент весомости каждого показателя; расчет осуществляется на основе данных публичной отчетности предприятий; все расчеты могут быть осуществлены с помощью стандартных компьютерных программ. Применение

предложенной методики может значительно свидетельствовать о позиции предприятия на кривой жизненного цикла, его изменение в динамике позволяет оценить как обеспечена конкурентоспособность предприятия, оценивать конкурентное положение исследуемого предприятия по сравнению с другими.

Ключевые слова: *конкурентоспособность, стратегия, показатели, методика, предприятие.*

Summary. *The article explores the issues of developing a competitiveness strategy based on the example of an industrial enterprise. A value chain is proposed that creates value for the enterprise's activities. In the study of these problems were used as a general - scientific and specific scientific methods (economic-statistical, methods of strategic analysis and planning), traditional methods and techniques of economic analysis (tabular, comparison). The factors of success of the activity of the industrial enterprise under study are indicated.*

A balanced scorecard for assessing the effectiveness of management to ensure the competitiveness of the enterprise is presented. Based on a balanced scorecard, the significance of each metric in the system is determined. The weight of each analytical unit is determined separately, namely: finance, internal business processes and work potential. The method of estimation of activity of the enterprise by means of definition of its overall integral life cycle index is offered in order to evaluate the competitive position of the studied enterprise in comparison with others. The proposed method of estimating the economic state of the enterprise on the basis of determining the overall integral life cycle index allows to: comprehensively, take into account the estimates of profitability, business activity, liquidity and financial stability of the enterprise; the weights of each indicator are taken into account in the calculations; the calculation is made on the basis of the public reporting of the enterprises; all calculations can be made using standard computer programs. The application of the proposed

methodology can largely testify to the position of the enterprise on the life cycle curve, its change in dynamics allows to evaluate how the competitiveness of the enterprise is ensured, to evaluate the competitive position of the studied enterprise in comparison with others.

Key words: *competitiveness, strategy, indicators, methodology, enterprise.*

Постановка проблеми. Промисловість – найважливіша структурна ланка господарського комплексу України. На неї припадає 1/3 основних фондів, понад 35 % населення, зайнятого в народному господарстві. Провідна роль промисловості в економіці України визначається, перш за все, тим, що, забезпечуючи всі галузі народного господарства знаряддями праці та новими матеріалами, вона є найбільш активним фактором науково-технічного прогресу і розширеного відтворення в цілому.

Наразі питання розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України набуває особливої актуальності в період турбулентності економіки. При цьому ключовими складовими промисловості, що визначатимуть конкурентоспроможність всієї економічної системи країни, стають високотехнологічні виробництва, галузі, які значною мірою визначатимуть розвиток наукоємних та інформаційно-містких видів діяльності, закладають підвалини для формування економіки знань, сприяють зростанню частки високооплачуваної, висококваліфікованої праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить багато науковців та економістів досліджують сучасний стан промисловості. Дослідження Зінухов С. В. присвячені розробці методів та моделей щодо підвищення якості управління підприємствами в умовах ринкових відносин [1]. Науковці Блінов О. О. і Захаров В. Я. визначають конкурентоспроможність підприємства, як здатність створити такі конкурентні переваги, які забезпечують досягнення поставлених цілей [2]. Яновський А. зазначає

необхідність представляти конкурентоспроможність як багаторівневу категорію, а саме виробничу, фінансову, кадрового потенціалу, наукових розробок, маркетингу та інше [3]. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування організації досліджено в [4]. Калашнікова Л. М. вважає конкурентоспроможним підприємство, яке обумовлено системою та якістю управління [5]. Значний вклад в формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства внесли науковці Ансофф І. І. [6], Редченко К. І. [6]. Фатхутдинов, Р.А. [7]. Дослідження Пономаренко В. С. присвячені аналізу конкурентоспроможності діяльності підприємства в умовах кризи [8]. Розробка конкурентного статусу промислового підприємства досліджено в [9]. Разом з тим, не існує єдиного підходу до висвітлення питання розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Незважаючи на прогресивність комплексних систем показників, існують труднощі їх застосування для оцінювання ефективності стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, бо всі вони ґрунтуються на фінансових критеріях [10], які відбивають діяльність підприємства в минулому і не можуть проілюструвати поточну роботу менеджерів, що зумовлює розрив між стратегічною й оперативною діяльністю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Здійснити аналіз сутності поняття стратегії забезпечення конкурентоспроможності на прикладі промислового підприємства. Сформувати ланцюжок цінностей, що створює вартість видів діяльності підприємства. Визначити загальний інтегральний індексу життєвого циклу з метою оцінювання конкурентного становища досліджуваного підприємства в порівняні з іншими.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах конкурентного ринкового середовища на будь-яких етапах життєдіяльності українських підприємств часто постає проблема вибору, розробки та формування

обґрунтованої стратегії забезпечення конкурентоспроможності. У той же час питання побудови механізмів формування і реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності залишаються малодослідженими як в теоретичному плані, так і з точки зору практичного втілення. Нині в Україні триває активний пошук механізмів і методологій, які б забезпечили ефективне стратегічне управління підприємством в ринкових умовах.

При дослідженні означеної проблематики доцільно використовувати як загально-наукові, так і конкретно-наукові методи (економіко – статистичного, методи стратегічного аналізу та планування), традиційні способи і прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння).

Слід врахувати й те, що розвиток негативних тенденцій у бізнесі може відбитися на фінансових показниках не відразу, а на тій стадії, коли вже неможливо поправити ситуацію незначними змінами, а необхідно вирішувати глобальну проблему виживання підприємства. Тому для успішного та якісного управління сучасним підприємством тільки одних фінансових показників недостатньо, потрібен новий підхід з використанням системи збалансованих показників, що забезпечують механізми управління набором взаємопов'язаних показників. За доцільне вважаємо розробку місії, а також виявлення найважливіших факторів успіху діяльності підприємства та розробку ланцюжка цінностей, як підґрунтя формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Використовуючи статистико-аналітичні дані звітності підприємства ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» були визначені: місія – проведенні якісних вибухових робіт, що відповідає запитам споживачів, реалізація якої забезпечить цех попитом на продукцію, що випускається; стратегія - забезпечення зростання вартості шляхом постійного підвищення якості продукції і ключових процесів, ефективності всіх бізнес-процесів і забезпечення гарантованої стабільної високої якості продукції, що відповідає очікуванням партнерів.

Досягнення місії здійснюється шляхом збалансованого вирішення завдань розвитку бізнесу, соціальних та екологічних проблем.

Різні ринкові умови та неоднаковий вплив одних і тих же факторів зовнішнього та внутрішнього середовища висувають перед конкуруючими фірмами різні вимоги. Існування певної ієрархії вимог ринку змушує підприємство прагнути задовольняти цим вимогам. Чим більше ієрархія навичок підприємства відповідає її ланцюжку створення вартості, тим вища її конкурентоспроможність. Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із закупок і поставок, продовжується в основному виробництві, розподілі оптового і роздрібного продажу продукту та надання послуг споживачам. Ланцюжок цінностей ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» наданий на рис. 1.

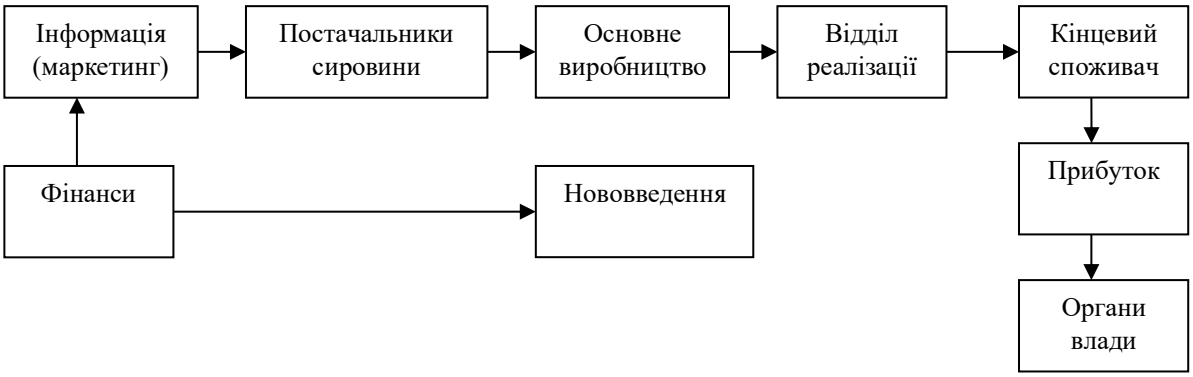

Рис. 1. Ланцюжок цінностей ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Фактори успіху пов'язані зі стратегією конкурентноспроможності підприємства та обумовлені особливостями потенціалу підприємства. Тому до факторів успіху діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» слід відносити ті параметри господарської діяльності підприємства, які є життєво важливими для реалізації розробленої стратегії. Ключові фактори успіху ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»: близькість споживачів до заводу-виробника і налагоджений збут в економічно вигідній зоні перевезень; наявність доступу до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність

праці; оперативна доставка; доступний і добре організований сервіс; наявність гарантій на товари і гарантій виконання зобов'язань; здатність керівництва досить швидко реагувати на зміну ринкових умов [11].

Природно, ключових факторів успіху досить багато на підприємстві, а комплексне взаємодія цих факторів між собою, забезпечує успіх підприємства в конкурентній боротьбі.

Проведено формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності управління щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

На основі збалансованої системи показників визначено вагомість кожного показника в системі, тобто його значимість. Окремо визначається вагомість кожного з аналітичних підрозділів, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси та трудовий потенціал. Отримані результати надані в табл. 1.

В рамках кожного підрозділу кожен з показників також отримую певну оцінку своєї значимості, але вже виходячи з того, що кожен окремий підрозділ береться за одиницю.

Надалі інтегральний показник буде розраховуватись за наступною формулою:

$$I_j = \frac{\Sigma_{i=1}^{n} Sij \times d_{ij}}{\Sigma_{i=1}^{n} d_{ij}} \quad (1)$$

де Ij- інтегральний показник, що характеризує стратегічну або оперативну ефективність управління окремим підприємством;

Sij- ступінь досягнення конкретним показником його нормативного значення, розрахованого для окремого підприємства;

За формулою 1 обчислено значення інтегральної оцінки для підприємства за кожним аналітичним напрямком та загальну інтегральну оцінку (табл. 1).

Таблиця 1

Інтегральна оцінка показників підприємства ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»

Показник	Одинці виміру	Фактичне значення	Нормативний показник підприємства-конкурента	Ступінь відповідності	Ваго мість	Інтегр. показник
Фінанси						
Коефіцієнт автономії	коеф.	0,7700	0,5000	1,5400	0,3	1,2156
Рентабельність капіталу	%	0,1400	0,1500	0,9333	0,3	
Коефіцієнт маневреності	коеф.	0,4000	0,5000	0,8000	0,2	
Коефіцієнт загальної ліквідності	коеф.	3,9200	2,5000	1,5680	0,2	
Внутрішні бізнес-процеси						
Ресурсовіддача сукупних ресурсів	тис. грн.	1,4200	2,0000	0,7100	0,25	0,8913
Рентабельність сукупних ресурсів	%	9,0300	7,0000	1,2900	0,25	
Витратовіддача	тис. грн.	1,1900	2,0000	0,5950	0,25	
Рентабельність витрат	%	9,7000	10,0000	0,9700	0,25	
Трудовий потенціал						
Прибуток на одного працівника	тис. грн.	34,0000	36,0000	0,9444	0,4	0,9670
Продуктивність праці	тис. грн.	70,8000	71,0000	0,9972	0,3	

Аналіз табл.1 свідчить, що у підприємства є наявні тенденції розвитку. Таким чином, використання даного методу вважається доцільним, так як показники враховуються комплексно по всіх напрямах діяльності підприємства.

Вивчення та врахування теоретичних, практичних процесів циклічності розвитку підприємств дозволить зацікавленим особам передбачати конкурентоспроможність, надати підстави керівництву забезпечити відповідну стратегії.

Під час визначення загальних стратегій теорія та практика менеджменту довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу підприємства» (ЖЦП). Доцільно формування та обґрунтування стратегій діяльності залежно від стадій життєвого циклу підприємства [12].

Вважаємо за доцільне розрахувати, на основі побудованої системи показників, загальний інтегральний індекс життєвого циклу підприємства (ЗІЖЦП), величина якого повинна свідчити про певну стадію, на якій знаходиться ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром».

Розраховані інтегральні індекси за окремими групами показників (інтегральні індекси показників прибутковості $I_{(1)}$, ділової активності $I_{(2)}$, ліквідності $I_{(3)}$, фінансової стійкості $I_{(4)}$):

$$I_{(1)j} = I_{(1.1)j} * K_{1.1} + I_{(1.2)j} * K_{1.2} + I_{(1.3)j} * K_{1.3} + \ldots + I_{(1.6)j} * K_{1.6},$$

$$I_{(2)j} = I_{(2.1)j} * K_{2.1} + I_{(2.2)j} * K_{2.2} + I_{(2.3)j} * K_{2.3} + \ldots + I_{(2.6)j} * K_{2.6},$$

$$I_{(3)j} = I_{(3.1)j} * K_{3.1} + I_{(3.2)j} * K_{3.2},$$

$$I_{(4)j} = I_{(4.1)j} * K_{4.1} + I_{(4.2)j} * K_{4.2} + I_{(4.3)j} * K_{4.3} + \ldots + I_{(4.6)j} * K_{4.6},$$

де К - коефіцієнт вагомості кожного з показників в межах групи.

Оскільки не усі показники мають однакову значущість в оцінці життєвого циклу ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром», то пропонується використовувати індивідуальні оцінки експертів для визначення вагомості розрахованих коефіцієнтів.

На основі формули середньої геометричної зі значень чотирьох інтегральних індексів розраховуємо загальний інтегральний індекс життєвого циклу підприємства:

$$ЗІЖЦП = (1+I_{(1)j})*(1+I_{(2)j})*(1+I_{(3)j})*(1+I_{(4)j}),$$

$$ЗІЖЦП = \sqrt[4]{ЗІЖЦП} - 1$$

Додавання одиниць до значень інтегральних індексів необхідно для того, щоб запобігти випадкам, коли нульова величина будь-якого з цих індексів автоматично перетворює ЗІЖЦП в 0 незалежно від значень інших

індексів, що не логічно.

Для того, щоб зробити певні висновки, виходячи зі значення загального інтегрального індексу життєвого циклу підприємства, слід мати певну систему або критерії, за якими б ранжувалися ці значення інтегральної оцінки, тому в табл. 2 наведено критерії ранжування значень інтегрального індексу життєвого циклу підприємства.

Таблиця 2

Критерії ранжування значень інтегрального індексу життєвого циклу підприємства

Значення	**Характеристика**	**Стадії життєвого циклу підприємства**
0,1 - 0,5	Стан підприємства незадовільний, існує загроза отримання великих збитків.	Зародження; Занепад (банкрутство)
0,5 - 1,0	Стан підприємства задовільний, позиція слабка, ефективність діяльності трохи нижча за середню.	Становлення; Спад (старіння)
1,0 - 1,5	*Середній рівень розвитку, доволі стійка позиція, наявні тенденції розвитку.*	*Зростання*
1,5 - 2,0	Ефективна фінансово-господарча діяльність, висока рентабельність.	Стабілізація (зрілість)

Значення інтегрального індексу дає підстави зазначити, що підприємство знаходиться на стадії зростання кривої життєвого циклу і можливою базовою стратегією забезпечення конкурентоспроможністю буде стратегія прискореного зростання. Перевагами запропонованої методики оцінки становища підприємства за допомогою визначення його загального інтегрального індексу життєвого циклу можна вважати наступні: методика базується на комплексному, багатосторонньому підході до оцінки прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства; у розрахунках враховується коефіцієнт вагомості кожного показника; розрахунок ЗІІЖЦП здійснюється на основі даних публічної звітності підприємств; усі розрахунки можуть бути здійснені за допомогою стандартних комп'ютерних програм.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Застосовуючи запропоновано методику для подальших розрахунків, ми приймаємо за основу твердження про те, що: величина ЗІЖЦП може значною мірою свідчити про позицію підприємства на кривій життєвого циклу; зміна ЗІЖЦП у динаміці дає змогу оцінити як забезпечена конкурентоспроможність підприємства; порівняння ЗІЖЦП між підприємствами дає можливість оцінювати конкурентне становище досліджуваного підприємства в порівняні з іншими.

Література

1. Зінухов С.В. Аналіз сучасного стану економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2006. № 3. С. 116-121.
2. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения. Бизнес и банки. 2004. № 1-2. С. 1–5.
3. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. Бизнес Информ. 1996. № 5. С. 21-23.
4. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка. Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 83-90.
5. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. Машиностроитель. 2003. № 11. С. 15–18.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт Петербург: Питер, 2003. 416 с.
7. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаїр-2002», 2003. 272 с.
8. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи, Харків. ІНЖЕК, 2005. 328 с.
9. Берідзе Т.М. Статистичний моніторинг в системі стратегічного

управління підприємством: монографія. Кременчук: ПП Щербатих О.В. 2016. 332 с.

10. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 520 с. URL: http://pidruchniki.ws/1593110643650/finansi/upravlinnya_neoborotnimi_aktivami(дата звернення: 10.10.2019).
11. Бирюкова О.Ю., Бочкова Л.А. Приемы антикризисного менеджмента: учебн. пособ. Москва: Дашков и К, 2008. 430 с.
12. Юшкевич О.О., Валінкевич Н.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. Житомир: Волинь, 2016. 146 с.

References

1. Zinukhov, S.V. (2006). "Analysis of the current state of the Ukrainian economy" Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo. Zaporizhzhia. vol. 3, pp. 116-121.
2. Zaharov, A.N. and Zokin, A.A. (2004), "Competitiveness of the enterprise: essence, evaluation methods and mechanisms of increase", Biznes i banki, vol. 1-2, pp. 1-5.
3. Janovskij, A. (1996), "Competitiveness of goods and commodity producers ", Biznes-Inform, vol. 5, pp. 21-23.
4. Vasil'eva, Z.A. (2006), "Hierarchy of notions of competitiveness of market subjects", Marketing v Rossii i za rubezhom, vol. 2, pp. 83-90.
5. Kalashnikova, L.M. (2003), "Competitiveness of the enterprise and their products", Mashinostroitel', vol. 11, pp. 15-18.
6. Ansoff, Y. (2003). Novaia korporatyvnaia stratehyia. [New corporate strategy]. Sankt Peterburh: Pyter, Russia.
7. Redchenko, K. I. (2003). Stratehichnyj analiz u biznesi. Navchal'nyj posibnyk. [Strategic analysis in business. Tutorial]. «Novyj Svit-2000», «Al'tair-2002», L'viv, Ukraine.

8. Ponomarenko, V.S. Trydid, O.M. and Kyzym, M.O. (2005) Stratehiia rozvytku pidpryiemstva v umovakh kryzy [The strategy of enterprise development in a crisis] Kh. INZhEK, Kharkov. Ukraine.
9. Beridze T.M. (2016). Statystychnyj monitoryngh v system strateghichnogho upravlinnja pidpryjemstvom: monoghrafija. [Statistical monitoring in the enterprise strategic management system: monograph]. Kremenchug: PP Scherbatykh O.V Kremenchug. Ukraine.
10. Kramarenko, H.O. (2009). Finansovyi menedzhment [Financial management], textbook, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 520 p., URL:http://pidruchniki.ws/1593110643650/finansi/upravlinnya_neoborotnimi_aktivami (accessdate 10 October, 2019).
11. Biriukova, O.Yu. and Bochkova, L.A. (2008). Pryjomy antykryzovoho menedzhmentu: navch. posib. [Receptions of crisis management: textbook. benefits]. M: Dashkov y K. Moskva. Russia.
12. Yushkevych, O.O. and Valinkevych, N.V. (2016). Stratehiia pidpryiemstva: navch. posib. [Enterprise Strategy: Educ. tool.]. Zhytomyr: Volyn'. Zhytomyr. Ukraine.