

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.93](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.93)

УДК 339

В. В. Зеліч,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Ужгородський національний університет
ORCID ID: 0000-0002-3494-1226*

М. П. Матвеева,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького
ORCID ID: 0000-0002-1046-3557*

М. С. Гнилокурєнко,

магістр кафедри менеджменту факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

V. Zelich

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University

M. Matveyeva

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration, Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

M. Hnylokurenko

Master's student of the Department of Management, Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

SYSTEM OF MARKETING STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS MANAGEMENT AND ANALYSIS OF ITS EFFICIENCY

У статті обґрунтовано важливість ефективного стратегічного плану для успішного розвитку підприємства. Відзначено, що метою розробки маркетингової стратегії підприємства є досягнення належного рівня її прибутковості як основи конкурентоспроможності на ринку. Висвітлено роль та місце стратегічного планування як передумови ефективного управління діяльністю підприємства. Зазначено, що організаційні, мотиваційні та контрольні функції менеджменту спрямовані на розробку та реалізацію стратегічних планів організації. Наведено визначення стратегічного планування з точки зору різних науковців. Представлено складові стратегічного планування, етапи розробки стратегії. Рекомендовано при формулюванні корпоративних цілей підприємства використовувати кількісні показники, зокрема такі як частка продукції підприємства за країнами, продуктами або сегментами, продаж товарів і послуг на ринках у вигляді натуральних чи грошових показників та ін. Охарактеризовано фінансове планування як

важливий етап розробки стратегії. Зазначено, що підприємства, які мають успішний досвід стратегічного планування, здійснюють планування на основі зовнішніх факторів, а отже, стратегічне планування повинно враховувати розвиток подій за межами підприємства. Вказано, що стратегічне планування не може виглядати як сукупність сухих розрахунків, адже творчі процеси та інтуїтивні оцінки співробітників завжди мають вирішальний вплив на процес розробки стратегічних прогнозів. Наведено огляд спеціальних методів стратегічного аналізу, зокрема таких як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз та ін. Вказано на те, що оцінка діяльності підприємства базується на конкретній системі оціночних показників, які можуть бути не однаковими для різних підрозділів підприємства, враховуючи особливості їх роботи. Окреслено загальні вимоги до змісту та формування показників стратегічного розвитку діяльності підприємства. Названо методи, за допомогою яких може здійснюватися прогнозування стратегічних фінансових показників підприємства. Підкреслено, що стратегічний підхід до оптимізації бізнес-процесів є необхідним для забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.

The article substantiates the importance of an effective strategic plan for the successful development of the enterprise. It is noted that the purpose of developing the marketing strategy of the enterprise is to achieve the appropriate level of its profitability as a basis for competitiveness in the market. The role and place of strategic planning as prerequisites for effective management of the enterprise are highlighted. It is noted that the organizational, motivational and control functions of management are aimed at developing and implementing strategic plans of the organization. The definition of strategic planning from the point of view of different scientists is given. The components of strategic planning, stages of strategy development are presented. It is recommended to use quantitative indicators when formulating corporate goals of the enterprise, in particular, such as the share of enterprise products by countries, products or segments, sales of goods and services in the markets in the form of physical or monetary indicators, etc. Financial planning is described as an important stage in strategy development. It is noted that companies that have a successful experience of strategic planning, carry out planning based on external factors, and therefore, strategic planning should take into account developments outside the enterprise. It is pointed out that strategic planning cannot look like a set of dry calculations, because creative processes and intuitive assessments of employees always have a decisive influence on the process of developing strategic forecasts. An overview of special methods of strategic analysis, in particular such as SWOT-analysis, SPACE-analysis, PEST-analysis, etc. is given. It is pointed out that the evaluation of the enterprise is based on a specific system of evaluation indicators, which may not be the same for different divisions of the enterprise, taking into account the peculiarities of their work. The general requirements to the maintenance and formation of indicators of strategic development of activity of the enterprise are outlined. The methods by which the forecasting of strategic financial indicators of the enterprise can be carried out are named. It is emphasized that a strategic approach to the optimization of business processes is necessary to ensure the efficiency of the enterprise in modern conditions.

Ключові слова: стратегічне управління; маркетинговий менеджмент; стратегічний план; управлінська ефективність; методи стратегічного планування.

Key words: strategic management; marketing management; strategic plan; managerial efficiency; methods of strategic planning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основною метою розробки стратегії підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня її прибутковості як основи конкурентоспроможності на сучасному ринку. Вплив на ефективність роботи підприємства мають зовнішні та внутрішні фактори, які залежать від виду діяльності підприємства та галузі, в якій вона працює. Для підвищення прибутковості багато підприємств часто зосереджуються на зниженні витрат, не враховуючи ризиків погіршення продуктивності, зниження ефективності управління чи невірно обраних стратегічних напрямків діяльності.

Досі немає єдиного розуміння природи стратегічного управління та його термінології ні в бізнесі, ні в науці. Більшість плутанини та непорозуміння виникає внаслідок тлумачення таких термінів як стратегічний план та стратегія, стратегічне управління, довгострокове планування. Питання інтерпретації сутності цих термінів має фундаментальне значення для будь-яких наукових досліджень, а тому є надзвичайно важливим для подальшого вивчення ефективності маркетингового стратегічного менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремі методологічні, методичні й організаційні аспекти стратегічного планування досліджуються українськими та зарубіжними вченими, зокрема І. Бланком, В. Борисовою, Г. Висоцьким, О. Кнейслер, О. Квасовським, Н. Спасів, О. Ніпіаліді, В. Костецьким, В. Опаріним, О. Орловим, І. Полтьєвою, О. Терещенком, В. Тропіною, І. Хомою, М. Алексєєвим, В. Бочаровим, Р. Брейлі, І. Брігхемом, Дж. Ван Хорна, Дж. Вахович, У. Кінг, Дж. Сігела, А. Тейлора, Дж. Фіннерті, Дж. Шима та ін.

Проблеми стратегічного планування висвітлено в наукових працях Р. Акмаєва, Р. Акоффа, І. Ансоффа, В. Винокурова, С. Гончарової, Л. Довгань, В. Єфремова, В. Немцова, С. Оборської, А. Садекова, З. Шершневої, та ін. У своїх дослідженнях автори вивчають природу та роль стратегічного управління, визначають основні принципи стратегічного планування та розглядають концептуальні підходи до їх реалізації в контексті розробки загальної стратегії розвитку підприємства задля досягнення ефективності його роботи. Щодо найважливіших засобів реалізації стратегічних планів, то вчені зосереджуються на розгляді наслідків стратегічних змін навколишнього середовища, а також на обумовленості форм стратегічного планування підприємства, аналізі його конкурентних позицій на ринку як найважливіших передумов досягнення успіху. Водночас питання про особливості стратегічного планування корпоративних структур у контексті реформування вітчизняної економіки потребують поглибленого розгляду. Враховуючи значний внесок дослідників у цій галузі, слід зазначити, що певні аспекти корпоративного стратегічного управління, до прикладу, такі як роль та функції стратегічного планування з точки зору досягнення його найбільшої ефективності потребують подальших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є вивчення особливостей стратегічного управління діяльністю підприємства та надання пропозицій щодо підвищення їх ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління посідає особливе місце в плануванні діяльності підприємства, є однією з основних функцій управління та представляє процес визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Стратегічне управління є основою для прийняття всіх управлінських рішень. Організаційні, мотиваційні та контрольні функції менеджменту спрямовані на розробку та реалізацію стратегічних планів. Без використання стратегічного управління підприємство та його окремі співробітники не зможуть реально оцінити цілі та напрями довгострокового розвитку підприємства. Процес стратегічного планування є основою для управління підприємством.

Процес розробки стратегії управління підприємством складається з трьох етапів: стратегічного планування, стратегічної організації та стратегічного контролю.

На думку Дж. Хігенса, «стратегічне управління – це процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її оточенням» [1, с. 32].

З точки зору К. Боумэна, стратегічне управління – це розробка стратегії з використанням низки формалізованих процедур, які спрямовані на створення як майбутньої моделі підприємства, так і програми переходу від поточної ситуації до цієї моделі [2, с. 61].

Ансофф І. [3, с. 157] розглядає стратегічне управління як складний процес, а саме як майбутнє моделювання, для якого мають бути встановлені конкретні цілі та концепція довгострокового розвитку, процес управління для встановлення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом та майбутніми перспективами, а також адаптаційний процес, що призводить до регулярних (щорічних) коригувань рішень у формі планів. На думку вченого, для досягнення ефективності стратегічного планування потрібно регулярно переглядати систему заходів щодо реалізації планів на основі постійного моніторингу та оцінки змін у діяльності підприємства.

Армстронг М. [4, с. 77-78] визначає стратегічне управління за його характеристиками, які включають різноманітні плани діяльності підприємства – довгострокові, середньострокові, короткострокові, поточні, а також різні функції – маркетинг, виробництво, людські ресурси тощо.

Отже, згідно позиції науковців, стратегічне управління – це багаторівневий, послідовний та паралельний процес, який охоплює багато рішень, особливо тих, що стосуються: довгострокового прогнозування діяльності підприємства; адаптації до зовнішнього середовища шляхом внутрішньої координації; розподілу та перерозподілу ресурсів; інноваційних планів; глобальних ідей розвитку підприємства; перспективних напрямків розвитку; діагностування вузьких місць бізнесу; встановлення цілей для кожного відділу підприємства відповідно до загальної стратегії його розвитку; бази будь-якого іншого типу планування; координації зусилля та внутрішньої координації дій; створення основи для розподілу обмежених економічних ресурсів підприємства; системного підходу до оцінки сильних і слабких сторін підприємства; розробки процедур та операцій, необхідних для реалізації цілей; визначення параметрів контролю рівнів діяльності для подальшого моніторингу.

Як видно зі списку сфер стратегічного управління М. Армстронга [4, с. 77-78], процес стратегічного управління розглядається як серія довгострокових, середньострокових, короткострокових та поточних планів.

Таким чином, керівним принципом, парадигмою, яка лежить в основі розробки довгострокових, середньострокових та короткострокових планів, є орієнтація на покращення ситуації чи економічного становища підприємства в майбутньому порівняно з сьогоdnішнім. При цьому враховується наявність можливих стратегічних змін у підприємстві. Спроби скласти довгострокові плани, що передбачають, що і коли робити в довгостроковій перспективі, або спроби знайти рішення протягом багатьох періодів, бажання планувати діяльність «на століття» або «на багато років», щоб досягти розвитку – все це ознаки стратегічного управління.

Розробка маркетингової стратегії починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства. При такому підході часто на початкових етапах виявляється, що підприємство не може досягти своїх цілей, оскільки їх досягнення залежить від навичок, бажань, потреб споживачів та поведінки конкурентів. Все, що підприємство може визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це скільки продукції воно може виготовити та які витрати може понести. У той же час ринок визначає, скільки товарів або продуктів купується і за якою ціною. Наприклад, якщо аналіз ситуації продемонстрував зменшення попиту на продукт, керівництво підприємства не збільшить обсяг виробництва, незважаючи на наявність необхідних ресурсів, а вибере стратегію скорочення випуску продукції або переходу на інші продукти [5].

У конкурентній боротьбі дуже важко вижити без глибоких розрахунків, обґрунтування та визначення перспектив, передбачення можливих змін. Планування розвитку передбачає розробку цілей та завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності, та визначення найкращих методів та шляхів реалізації планів для досягнення цілей.

Організацію і послідовність здійснення процесу стратегічного планування розвитку підприємства відображено на рис. 1.

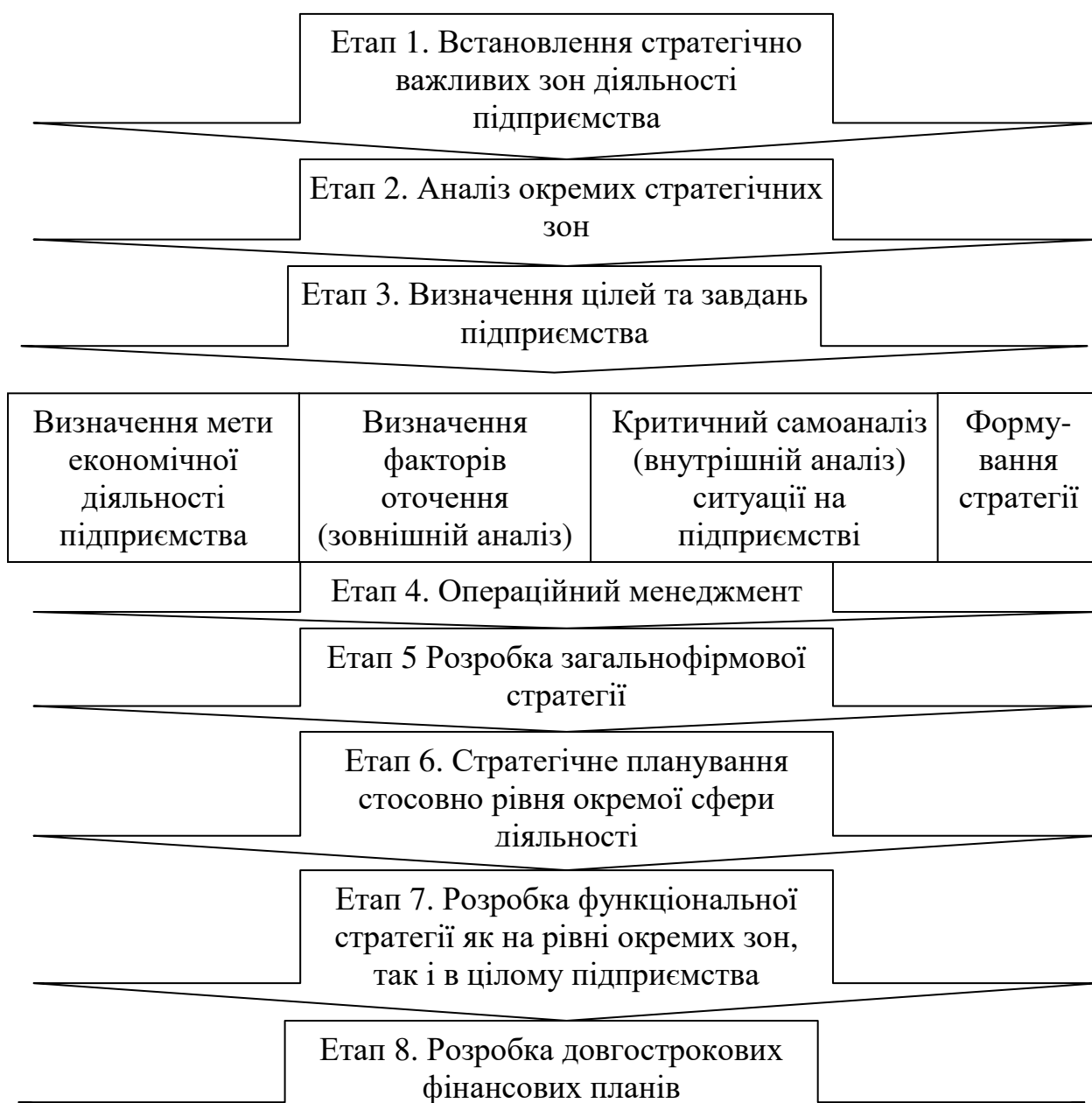


Рис. 1. Послідовність здійснення процесу стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Проаналізувавши підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до створення моделі стратегічного управління, можна побачити, що кожна з цих моделей має свої особливості і не може бути використана для будь-якого підприємства. Вибір оптимальної моделі стратегічного планування – складний процес.

В Україні мало підприємств, які використовують підходи стратегічного планування та стратегічного управління. Вітчизняні реалії значно відають від світової практики стратегічного управління. Відсутність кваліфікованого персоналу, достатніх знань та частота змін навколишнього середовища ускладнюють використання світового досвіду стратегічного управління. Досвід іноземних науковців, прикладні аспекти західних підприємств у сфері розробки стратегії слід застосовувати з деякими застереженнями, враховуючи специфіку вітчизняної економіки. Крім того, зміни в системі управління на момент їх впровадження призводять до збільшення економічного ризику. За цих умов керівництво має створити атмосферу, яка надихає співробітників сприймати зміни, мінімізує їх опір, зменшує ризики та допомагає працівникам розкрити свій потенціал [4, с. 28].

Дослідження показали, що стратегічне планування має найбільшу ефективність у досягненні довгострокових цілей, а не у максимізації поточного прибутку. Діяльність керівників при розробці стратегії в основному зосереджена не на реагуванні на поточні зміни, а на передбаченні майбутніх змін у середовищі, створення умов для управління підприємством у встановленні відповідних пріоритетів щодо розподілу наявних ресурсів, їх мобілізації з метою досягнення конкретних цілей.

Важливим для ефективності та результативності стратегічного планування є те, щоб стратегія, розроблена вищим керівництвом підприємства, мала підтримку середньої керівної ланки та всіх співробітників підприємства. Останні повинні чітко усвідомлювати свою роль у діяльності підприємства та у досягненні його довгострокових та короткострокових цілей. Для цього їх необхідно проінформувати відповідним чином, адже без чіткої мети неможливо об'єднати всіх працівників для досягнення мети.

При формулюванні корпоративних цілей рекомендується використовувати кількісні показники, до прикладу, такі як частка продукції підприємства за країнами, продуктами або сегментами, продаж товарів і послуг на ринках у вигляді натуральних чи грошових показників, розмір прибутку підприємства, витрати на виготовлення та реалізацію продукції та показники якості, що характеризують розвиток нових ринків збуту, розробку та реалізацію нових продуктів, охорону навколишнього середовища, надання робочих місць у регіонах, де підприємство працює або відкриває філії тощо.

Важливим етапом розробки стратегії є фінансове планування. Формально воно обмежується щорічним процесом складання бюджету, що дає уявлення про майбутні перспективи з точки зору доходів і витрат. Іноді стратегічний план носить виключно формальний характер і частково базується на інтуїтивних оцінках кількох співробітників з вищого керівництва підприємства. Водночас багато підприємств мають досить складну систему розробки та затвердження стратегії. Фінансові результати прогнозуються на кілька років вперед (на 3-5 років), часто такі прогнози розробляються на основі результатів господарської діяльності підприємства за останній період. Негативною стороною такого підходу є те, що в процесі аналітичної роботи може сформуватись певне почуття впевненості та безпеки, адже складається враження, що майбутнє цілком передбачуване, виходячи з результатів минулого, тому в найгіршому сценарії планування на цьому етапі стає рутинним коригуванням плану.

Підприємства, які мають успішний досвід стратегічного управління, здійснюють планування в тому числі на основі зовнішніх факторів. При цьому стратегічне планування підприємства повинно враховувати розвиток подій за межами підприємства. На відміну від внутрішнього аналізу, особлива увага приділяється факторам макроекономічного розвитку, після чого здійснюється поглиблений аналіз конкурентоспроможності на основних ринках, для цього використовуються аналітичні огляди ситуації на ринку. На основі аналізу ринкових тенденцій розробляються альтернативні стратегії розвитку, які порівнюються між собою до прийняття остаточного рішення про стратегічні напрямки розвитку [1].

Стратегічне планування є найбільш відповідальним етапом стратегічного управління. Воно не тільки враховує довгострокове планування на основі зовнішніх обставин, а й постійно звертає увагу на збереження власних конкурентних переваг та укріплення власних позицій на ринку. Керівництво підприємства в цілому контролює процес планування, але основні ідеї, необхідні для планування виробничого процесу, формуються на базових рівнях управління підприємством.

Ми поділяємо думку науковців, які вважають, що стратегічне планування не може виглядати як сукупність сухих розрахунків [4; 5]. Творчі процеси та інтуїтивні оцінки співробітників завжди мають вирішальний вплив на процес стратегічного планування.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє нам визначити стратегічно важливі тенденції в екологічній сфері, технологіях, економіці, правовій системі, суспільстві та політиці. Він допомагає виявити ключові зміни в діяльності працівників, профспілок, державних установ та кредиторів. Аналіз ринку та галузі – найскладніша частина дослідження, в якій основним є вивчення життєвого циклу продукції, аналіз сегментів ринку та галузевої структури. Дуже важливо визначити конкурентоспроможність підприємства, його сильні та слабкі сторони, в результаті чого виявити можливості, попередити ризики [2].

Для того, щоб проаналізувати зовнішні можливості та виявити слабкі місця, які можуть посилити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами, використовують спеціальні методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PEST-аналіз; функціонально-вартісний аналіз; бенчмаркінг; аналіз ланцюжка створення вартості; аналіз полів бізнесу; порівняльний галузевий аналіз та ін.

В процесі стратегічного планування встановлюється мета роботи підприємства, визначаються сфери діяльності та встановлюються довгострокові цілі стосовно позиції на ринку, обсягів виробництва та асортименту, доходів та рентабельності, фінансів, інновацій, щодо вибору постачальників, залучення клієнтів, участі і врахування інтересів зацікавлених сторін, обсягу і структури продажів, організації промислових процесів та трудових ресурсів, в сфері менеджменту, маркетингу, організації оплати праці, у соціальній сфері тощо.

Оцінка діяльності підприємства базується на конкретній системі оціночних показників. Ці показники можуть бути не однаковими для різних підрозділів підприємства, водночас існують деякі загальні вимоги до їх змісту та формування:

- показники відділів слід узгоджувати із загальними показниками роботи підприємства, формувати з ними єдину систему і при цьому враховувати специфіку діяльності відділу;
- необхідність вертикального співвідношення показників (підприємство - бізнес - місце розташування - команда - робоче місце) впливає з цільової єдності підрозділів на всіх рівнях виробництва відповідно до визначених потреб з мінімальними витратами, що забезпечує максимальний прибуток на рівні підприємства [7, с. 54].

Прогнозування стратегічних фінансових показників підприємства може здійснюватися за допомогою різних методик: методів прогнозування основних тенденцій (трендів, методу ковзної середньої, методу найменших квадратів, методу експоненціального згладжування), методів моделювання (методу матричного моделювання, методу структурного моделювання, методу мережевого моделювання), методів експертної оцінки (індивідуальні та колективні), методу регресії, методу нормативних коефіцієнтів, ациклічних та ітераційних (циклічних) методів проектування [8].

Різноманітність методів складання прогнозу фінансової звітності визначається потребами користувачів стратегічної фінансової інформації, включаючи керівників підприємств. Прогнозні звіти відображають уявлення керівників бізнесу про майбутнє функціонування підприємства з урахуванням можливих економічних, соціальних, політичних, правових та конкурентних змін. Для аналітиків, які займаються підготовкою стратегічної фінансової інформації, важливим аспектом є володіння базовим інструментарієм створення, обробки та аналізу проєктованих фінансових звітів [3]. Вміння підготувати проєктовані фінансові звіти і вибрати оптимальну фінансову стратегію на майбутнє є запорукою уникнення помилок у бізнесі, основою ефективного управління фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства, адже прогнозна (проєктна) фінансова звітність є інформаційною базою не тільки для управління підприємством, а й для отримання позик. Відсутність такого роду інформації свідчить про ризикованість діяльності підприємства. Прогнозна фінансова звітність – це майбутній дохід, витрати і прибуток, які використовуються у фінансовій моделі, та майбутній фінансовий стан підприємства.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Отже, стратегічне планування спрямоване на встановлення основних напрямків діяльності підприємства. Воно має бути підкріплено поточним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей. При цьому повинна забезпечуватись поступовість та наступність планів, їх взаємозв'язок, хоч структура планових рішень, методи планування і терміни реалізації будуть різнитися. Стратегічний підхід до оптимізації бізнес-процесів є необхідним для забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах, він повинен сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємства з метою повного задоволення вимог споживачів.

Література.

1. Блюмгардт А. Модели корпоративного управления. Киев: Наук. думка, 2010. 160 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. 175 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. 270 с.
4. Вовк М.О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступ. канд. ек. наук: 08.00.09. Київ, 2017. 317 с.
5. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. № 4. С. 92-96.
6. Брустинов Д.М., Калініченко Т.І. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. Держава та регіони. 2015. № 1. С. 31-33.
7. Свтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2015. 287 с.
8. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. С. 295-302.

References.

1. Blyumgardt, A. (2010), *Modeli korporativnogo upravleniya* [Models of corporate governance], Nauk. dumka, Kyiv, Ukraine.
2. Boumen, K. (2003), *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of strategic management], Banki i birzhi, YuNITI, Moscow, Russia.

3. Vinokurov, V.A. (2015), *Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii* [Organization of strategic management at the enterprise], Tsentr ekonomiki i marketinga, Moscow, Russia.
4. Vovk, M.O. (2017), "Organization of strategic management at the enterprise", Ph.D. Thesis, Economy, Kyiv, Ukraine.
5. Jermakova, O.M. (2015), "Strategic management of the enterprise: essence and features", *Naukovyj visnyk Polissja*, vol. 4, pp. 92-96.
6. Brustynov, D.M., and Kalinichenko, T.I. (2015), "The influence of corporate culture on the activities of managers", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1, pp. 31-33.
7. Jevtushevs'kyj, V.A., Koval'sjka, K.V., and Butenko, N.V. (2015), *Strateghija korporatyvnogho upravlinnja* [Corporate governance strategy], Znannja, Kyiv, Ukraine.
8. Zarichna, O.V. (2014), "The role of strategic management in the enterprise in terms of sustainable development of the region", *Socialjno-ekonomichni problemy suchasnogho periodu Ukrajinu*, pp. 295-302.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2021 р.