

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.47](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.47)

УДК: 65.011.1

*В. Ю. Халіна,
к. е. н., доцент кафедри економіки,
Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків
ORCID: 0000-0001-6753-6414
Т. С. Васильєва,
аспірантка,
Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків
ORCID: 0000-0003-0635-7978*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*V. Yu. Khalina,
Candidate of Economic Sciences, associate professor of the department of Economics, Kharkiv
National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv
T. S. Vasil'eva,
postgraduate student,
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv*

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING A CLIENT-ORIENTED ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

В умовах турбулентного характеру негативних змін в економіці України головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах сьогодення, можна назвати проблему виживання і забезпечення безупинного розвитку підприємства. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку, яка стала б основою для подальшого успішного та сталого функціонування підприємства на ринку. Наявність стратегії розвитку в будь-якого підприємства свідчить про серйозність його намірів, про те, що воно орієнтується на довготривалу перспективу, на співпрацю із своїми партнерами і клієнтами. Тому, реалізація стратегії розвитку може забезпечити постійне посилення економічної потужності підприємства, підвищення конкурентоспроможності вироблених ним товарів і наданих послуг. У наведеній статті були проаналізовані підходи науковців до дефініцій «стратегія» та «стратегія розвитку», надано наше бачення цих визначень та коректність до ототожнення цих понять деяких науковців за нашою думкою. Поетапно було сформовано стратегію розвитку підприємства, як одного з основних етапів процесу стратегічного планування. Були надані рекомендації щодо вибору ефективної стратегії розвитку. На нашу думку такою стратегією є клієнтоорієнтована стратегія розвитку,

яка вимагає зусиль по різних напрямках діяльності. Для цього необхідний глибокий аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що можуть впливати зсередини та ззовні на організацію. Також стратегія завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки підприємства. Безумовно, ефективність реалізації стратегії розвитку більшою мірою залежить від ефективності її розробки. Кожен повинен усвідомити свою відповідальність та свій внесок у підготовку та надання кінцевого результату в єдиному ланцюжку створення цінності для клієнта.

The main goal of the overwhelming majority of enterprises is to adapt to the conditions of increased dynamism of the external and internal environment in the turbulent nature of the negative changes in the economy of Ukraine. The most important problem of any Ukrainian enterprise operating in market conditions is the problem of survival and ensuring the continuous development of the enterprise. An effective solution to this problem lies in the creation and realization of competitive advantages, which can be achieved, in a large extent, on the basis of a well-designed and effective development strategy, which would become the basis for the further successful and sustainable operation of the enterprise in the market. The presence of a development strategy for any enterprise indicates the seriousness of its intentions, that it focuses on the long-term perspective, on cooperation with its partners and customers. Therefore, the implementation of the development strategy can provide a constant strengthening of the economic power of the enterprise, improving the competitiveness of the goods it produces and the services provided. This article analyzes the approaches of scientists to the definitions of "strategy" and "development strategy", and provides our vision of these definitions and the correctness of these scientists to identify these concepts in our opinion. The enterprise development strategy was gradually formed as one of the main stages of the strategic planning process. Recommendations were given on how to choose an effective development strategy. In our opinion, this strategy is a client-oriented development strategy, which requires efforts in different areas of activity. This requires a thorough analysis of external and internal factors that can affect the organization internally and externally. Also, the strategy should always combine the planned and thought-out behavior of the enterprise. Of course, the effectiveness of the implementation of the development strategy more depends on the effectiveness of its development. Everyone should be aware of their responsibility and their contribution to preparing and delivering the end result in a single value chain for the client.

Ключові слова: стратегія; стратегія розвитку; конкурентна позиція; підприємство

Keywords: strategy; development strategy; competitive position; enterprise.

Постановка проблеми. Успішна організація – це єдиний організм і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання на підприємстві достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1,2].

Концепція стратегії розвитку підприємства має визначальне значення для утримання або завоювання його позиції в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія - це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо. Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін.

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [3].

Основними принципами розробки стратегії розвитку підприємства мають виступати:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем, пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансоффа, О. Виханського, О. Градова, В. Гриньової, М. Портера, О. Пушкаря, А. Стрікленда, А. Томпсона, В. Забродського, А. Зуба, Т. Сааті, В. Василенко, І. Ігнат'євої, З. Шершньової, Т. Ткаченко, Б. Мізюка, В. Мартиненка, А. Мазаракі, Л. Мельника, Ю. Дерев'янка, В. Пономаренка та багатьох інших.

Мета й завдання статті. Метою статті є аналіз підходів до поняття «стратегія» і «стратегія розвитку підприємства», поетапне формування стратегії розвитку і рекомендації щодо вибору ефективної стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі часто можна зустріти суперечливі питання щодо співпадіння сутності «стратегії розвитку» зі «стратегією підприємства». Тому доцільно провести детальний та докладний аналіз існуючих дефініцій категорій «стратегія» і «стратегія розвитку», результати якого наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.
Підходи до визначення «стратегія» і «стратегія розвитку»

Автор (и)	Підхід до визначення науковцями	
	«стратегія»	«стратегія розвитку»
І. Ансофф [1]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	У різних аспектах діяльності існуючих компаній притаманна невизначеність, а це означає, що в контексті зростання розумним було б рівномірно розподіляти ризик. В матриці «товар-ринок» виділяє 4 стратегії росту: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації
П. Друкер [26, 27]	Спосіб реалізації теорії бізнеса в практичній діяльності. Кращий засіб перевірки теорії бізнеса	Виділяє чотири особливі підприємницькі стратегії: бліцкриг; «удар у спину»; стратегія екологічної ніші; модифікація продукту, ринку або галузі.
А.П. Наливайко [3]	Встановлений та перегляданий набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості	Спеціалізація та диверсифікація є напрямком стратегічного розвитку підприємства
О. М. Тридід [13]	Спосіб реалізації підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує протиріччя, що породжуються взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу	Будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства

В.А. Василенко Т.І. Ткаченко [14]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів та навичок підприємства, з одного боку, та можливостей та ризиків з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють в теперішньому та майбутньому, при яких організація сподівається досягнути своєї основної мети	Виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему: „Стратегія розвитку. Підтримка високих темпів росту підприємства. Утворення дочірніх компаній”
З.Е. Шершньова С.В. Оборська В.Ф. Оберемчук В.А. Белошапка Г.В. Загорний [7, 12]	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	Формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації.
О.П.Градов [5]	Динамічна система взаємопов’язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка упродовж тривалої перспективи конкурентних переваг фірми на внутрішніх і зовнішніх ринках індивідуальних і суспільних благ	Підприємство формує напрями своєї діяльності виходячи з положення, що стратегічний курс є продукт зовнішніх ринкових альтернатив (чи обмежень) і внутрішніх факторів
Л.Довгань [11]	Ототожнює зі стратегією розвитку. Довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей	
І.А. Ігнат’єва [10]	Стратегія діяльності підприємства розглядається лише як стратегія розвитку, що дає дуже вузьке розуміння стратегії діяльності.	
Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова [8]	Стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи: 1. Стратегії зростання. 2. Стратегії стабільності. 3. Стратегії скорочення”. Наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку.	
В. С. Пономаренко [6]	Ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. Під розвитком розуміють послідовну реалізацію різних інвестиційних та інноваційних проектів, заходів і процедур	

(складено автором)

З наведеної таблиці ми можемо побачити, що частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Хоча на нашу думку, якщо аналізувати підходи, частіше стратегія – це спосіб реалізації своєї мети. Мета – це ідеальний образ майбутнього, уявна модель захоплюючого результату, на досягнення якого спрямована дія людини [28]. Стратегія розвитку обов’язково передбачає результат від дій, спрямованих на досягнення мети. Отже, результат – це заключний наслідок певних дій, який має кількісний або якісний показник. Тому, на нашу думку, ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не є доцільним. Наше бачення сутності стратегії є: це інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей. Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Формування стратегії розвитку підприємства – один з основних етапів процесу стратегічного планування. Розглянемо як здійснюється процес формування стратегії розвитку за поглядами науковців у таблиці 2.

Таблиця 2.
Підходи до процесу формування стратегії розвитку

Автор	Процес формування стратегії
І. Ансофф [1]	Вибір стратегії проводиться у три етапи: 1) визначаються способи забезпечення росту фірми; 2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації; 3) вибирається стратегія продуктової диференціації.
О. Віханський [16]	Виділяються п'ять етапів стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії.
Л.Г.Зайцев М.І. Соколова [17]	Процес розробки стратегії розбивають на чотири етапи, при цьому відзначаючи, що на початок процесу формування стратегії, місія компанії, стратегічні і фінансові цілі вже визначені. На першому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього макро- і мікросередовища стану компанії. На другому етапі розробки стратегії формулюються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Третій етап полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих.
Ф. Котлер [20]	Пропонуються наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми: 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми.
А. Томпсон А. Стрікланд [18]	Стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації.
Б. Мізюк [19]	Ієрархія стратегій виглядає таким чином: а) стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого росту: стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат. Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання стратегії і оцінка результатів.
Г.Я. Гольдштейн [21]	Стратегічні менеджери, у першу чергу, повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання (СГЗ), виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати певні стратегії управління портфелем СЗГ.

Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує. Підбиваючи підсумки таблиці, автором запропоновано своє бачення формування стратегії розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Підхід до формування стратегії розвитку
(розроблено автором за джерелами [1, 16, 17, 18, 19, 20, 21])

Аналіз діяльності підприємств у сучасній ринковій економіці дав змогу відокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії розвитку:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- глобалізація діяльності;
- наявність необхідних ресурсів;
- жорстка конкурентна боротьба;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Швидкі зміни розвитку компаній, що пов'язані з вищезазначеними факторами, обумовлюють необхідність їх пристосування до змін оточуючого середовища. Тому, розробка та впровадження стратегії є основним пріоритетом сталого розвитку підприємства.

Існує досить багато класифікацій стратегій розвитку підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Найбільш поширені загальні стратегії розвитку наведено на рис. 2.

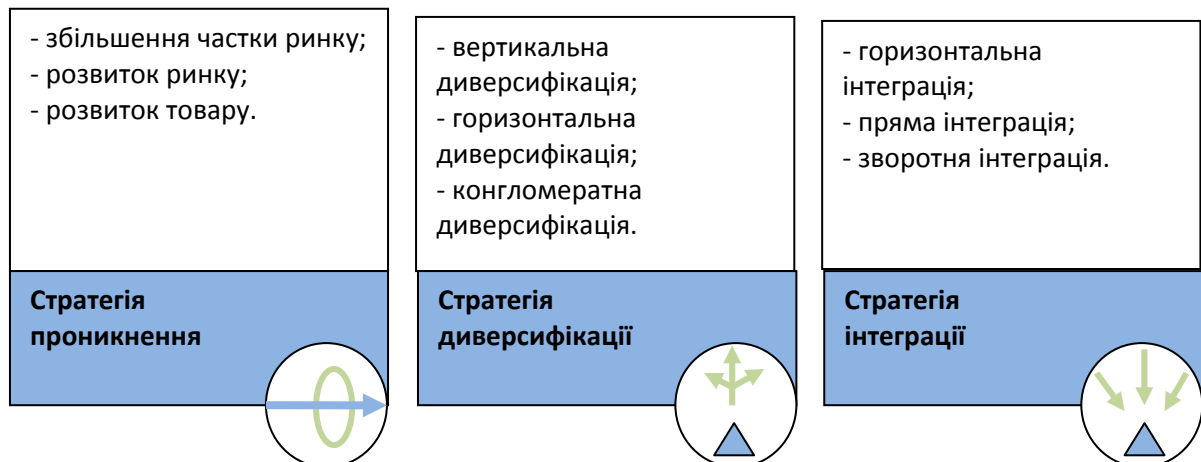


Рис. 2. Види стратегій розвитку підприємства [23]

У таблиці 3 детально розглянемо кожен з даних стратегій розвитку за типовими ситуаціями до її застосування [23].

Таблиця 3.
Типові ситуації застосування для вибору стратегії розвитку

Вид стратегії розвитку	Тип стратегії розвитку	Типові ситуації для застосування стратегії
Стратегія проникнення	Захоплення ринку	Існуючі ринки ненасичені продуктом організації
		Норма споживання продукту організації у традиційних клієнтів може суттєво збільшитися
		Збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
	Розвиток ринку	Поява нових недорогих і надійних каналів збуту
		Процвітання організації в своєму бізнесі
		Існування нових неопрацьованих і ненасичених ринків
	Розвиток продукту	Організація конкурує в галузі, для якої характерні швидкі технологічні зміни
		Основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за вигідними цінами
		Організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями
Стратегія диверсифікації	Вертикальна диверсифікація	Нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за достатньо високими цінами
		Традиційні продукти знаходяться на стадії спаду за їх життєвим циклом
		Організація має у розпорядженні сильну управлінську команду
	Конгломератна диверсифікація	В разі щорічного зниження обсягів реалізації та прибутку в базовій галузі
		Існуючі ринки продукту характеризуються високою насиченістю
	Горизонтальна диверсифікація	В ситуації, коли додавання нових і одночасно непрофільних продуктів може суттєво покращити реалізацію традиційних продуктів
Організація функціонує на ринку з високим рівнем конкурентної боротьби чи в сфері бізнесу, що не розвивається		
Традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів		
Стратегія інтеграції	Пряма інтеграція	Обмеженість можливостей збуту в плані створення для компанії стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
		При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
		Висока цінність стабільності виробництва (через власну
	Зворотня інтеграція	Постачальники організації мають завищені ціни, безкомпромісні або ненадійні
		При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
		В разі існування потреби у швидких поставках сировини та матеріалів
	Горизонтальна інтеграція	При існуванні можливості стати монополістом в певному регіоні
		В ситуації, коли при збільшенні масштабів виробництва компанія отримує стратегічні переваги
		Конкуренти роблять помилки через брак досвіду управління чи відсутності особливих ресурсів, що має організація

На думку авторів, ефективною стратегією розвитку організації є саме клієнтоорієнтована стратегія, яка вимагає зусиль по різних напрямках діяльності. Доцільним буде сформулювати своє бачення такого підходу (рис.3).

За наведеним рисунком, клієнтоорієнтована стратегія розвитку охоплює три основні рівня: корпоративний, що відображає основні напрямки розвитку організації і направлений на глобальні конкурентні переваги, рівень господарчих підрозділів (бізнес стратегії), що забезпечує досягнення та утримання конкурентних переваг у конкретній області бізнесу, і функціональний рівень, головне

призначення якого, забезпечити вирішення завдань, що поставлені на двох попередніх рівнях, з максимально можливою ефективністю. Щоб досягти ефективного результату в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії розвитку, необхідно ретельно та якісно проаналізувати зовнішні та внутрішні процеси, що відбуваються всередині та за межами організації та обрати стратегію чи стратегічний набір, які будуть максимально підходити для кожного конкретного підприємства.

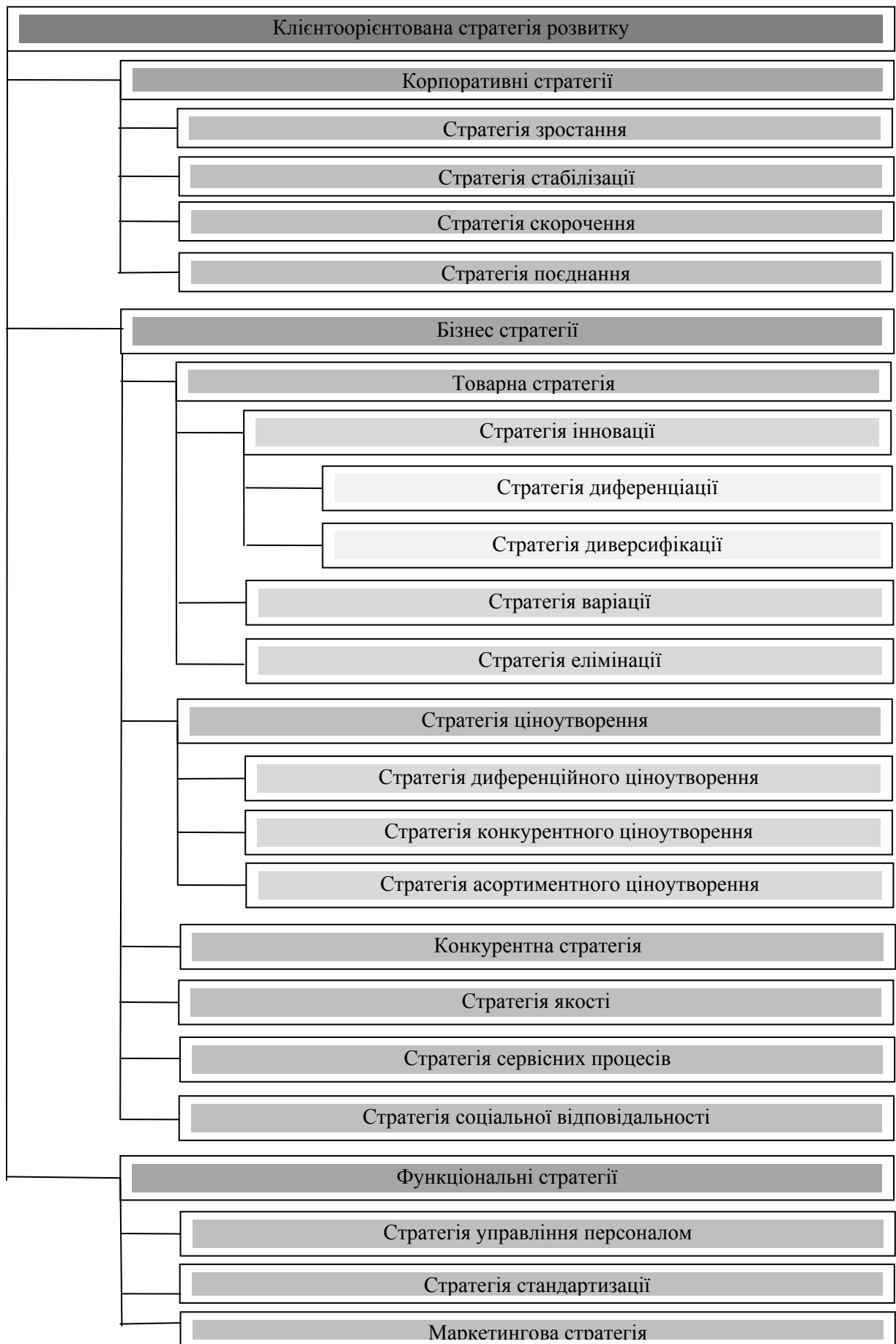


Рис. 3. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку
(розроблено автором за джерелами: [1, 5, 24, 25, 29, 30, 31])

Висновки. Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія розвитку – це результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи.

Стратегія завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки підприємства. Безумовно, ефективність реалізації стратегії розвитку більшою мірою залежить від ефективності її розробки. Кожен повинен усвідомити свою відповідальність та свій внесок у підготовку та надання кінцевого результату в єдиному ланцюжку створення цінності для клієнта.

Література.

1. Ансофф І. Стратегічне управління [Текст] / І. Ансофф; Пер. з англ. - М.: Економіка, 1989. - 563 с.
2. Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності / Бондаренко С.М., Готь О.Я. // Ефективна економіка. – 2017. - № 6.
3. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
4. Економіка торговельного підприємства [Електронний ресурс] : Конспект лекцій. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/22043/>
5. Економічна стратегія фірми [Текст]: Навчальний посібник / За ред. А.П. Градова. 3-е изд., Испр. - СПб: СпецЛіт, 2000. - 589 с.
6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.
7. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / Головінов М.І., Литвинов О.І. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.19. – с. 224-228
8. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с.
9. Клієнтоорієнтованість – запорука успіху компанії! [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://premiummanagement.com/blog/klientoorientirovannost>
10. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. – К. : Вид-во "Каравела", 2008. – 480 с.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
12. Шершньова З.С. Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 94 – 120.
13. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Моногр. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
14. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
15. Костін Ю.Д. Стратегія розвитку корпорацій: сутність і ознаки / Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 4, Т. 1, с. 101-106.
16. Виханский О.С. Стратегічне управління [Текст] / Виханский О.С. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
17. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: підручник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М. І. Соколова. - М.: Економіст, 2002. - 416 с.
18. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
19. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
20. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: підручник / Р. А. Фатхутдінов. - М.: Справа, 2005. - 448 с
21. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / Пересадько Галина Олександрівна. – Суми, 2008. – 254 с.
22. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства // Науковий вісник ХДУ. – 2014. - № 8, ч. 2. – с. 77-81.
23. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. - Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2003. - 261 с.
24. Товарна політика в системі маркетингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.adload.ru/page/con_450.htm
25. Навчальний посібник економіка готельного, ресторанного та туристичного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uchebana5.ru/cont/2976145-p18.html>
26. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с

27. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: СП Бук Чембер: Интернешнл, 1992
28. Дистанційне навчання Mental Skills [Електронний ресурс] : Словар – Режим доступу: <https://www.mental-skills.ru/dict/tse/>
29. Скобкін, С. С. Стратегічний менеджмент в індустрії гостинності та туризму : підр. для вузів / С. С. Скобкін. — 2-е вид., випр. и доп. — Москва : Вид-во Юрайт, 2018. — 442 с. — (Бакалавр. Академічний курс). — ISBN 978-5-534-04473-7. — Текст : [Електронний ресурс] // ЕБС Юрайт [сайт]. — Режим доступу: <https://biblio-online.ru/bcode/415755>
30. Метод безперервного менеджменту сервісних процесів [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.quality-ekos.ru/stat56.htm>
31. Види стратегій та їх характеристика [Електронний ресурс] - Режим доступу: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.quality-ekos.ru/stat56.htm>

References.

- Ansoff, I. (1989), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, Ekonomika, Moscow, Russia.
- Got, O. and Bondarenko, S. (2017), “Strategy as a factor of enterprise competitiveness”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (Accessed 4 Sept 2019).
- Nalyvajko, A. (2001), *Teoriia stratehij pidpryemstva [Theory of enterprise strategies]*, KNEU, Kiev, Ukraine.
- Lecture notes (2019), “Economy of trading enterprise”, available at: <https://buklib.net/books/22043/> (Accessed 15 Sept 2019).
- Gradov, A.P. (2000), *Ekonomichna stratehiia firmy [Economic strategy of the firm]*, 3rd ed, Spets-Lit, SPb, Russia.
- Ponomarenko, V.S. (2002), *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstva [Strategic management of enterprise development]*, HDEU, Kharkiv, Ukraine.
- Golovinov, M.I. and Litvinov, O.I. (2011), “Enterprise development strategy: nature and characteristics”, *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 21.19, pp. 224-228.
- Schelegeda, B.G. Kas'yanova, N.V. and Bersutskiy, A. J. (2006), *Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpryemstva [Strategic management of enterprise potential]*, DonUep, Donetsk, Ukraine.
- Premium management (2017), “Customer orientation is the key to the company's success!”, available at: <https://premiummanagement.com/blog/klientoorientirovannost> (Accessed 15 Sept 2019).
- Ignat'eva, I.A. (2008), *Stratehichnyj menedzhment [Стратегічний менеджмент]*, Karavela, Kiev, Ukraine.
- Dovgan, L.E. Karakay, J.V. and Artemenko, L.P. (2009), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, Tsentр uchbovoi literatury, Kiev, Ukraine.
- Shershneva Z.E. and Oborskaya S.V. (1999), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KNEU, Kiev, Ukraine.
- Tridid, O.M. (2002), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm stratenhichnoho rozvytku pidpryemstva [Organizational and economic mechanism of strategic development of the enterprise]*, HDEU, Kharkiv, Ukraine.
- Vasilenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2003), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, TsUL, Kiev, Ukraine.
- Kostin, J.D and Levitskiy, J.A. (2009), “Corporate Development Strategy: Essence and Signs”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4 (1), pp. 101-106.
- Vikhanskiy, O.S. (1998), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, Hardaryka, Moscow, Russia.
- Zaytsev, L.G. and Sokolova, M.I. (2002), *Stratehichnyj menedzhment [Стратегічний менеджмент]*, Ekonomist, Moscow, Russia.
- Tompson, A. and Striklend, A. (2006), *Stratehycheskyj menedzhment: kontseptsyy u situatsyy dlia analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]*, 12th ed, Yzdatel'skiy dom «Vyl'iams», Moscow, Russia.
- Mizyuk, B.M. (2009), *Osnovy stratehichnoho upravlinnia [Fundamentals of strategic management]*, Mahnoliia, Lviv, Ukraine.
- Fathutdinov, R.A. (2005), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, Sprava, Moscow, Russia.
- Peresadko, G.O. (2008), “Managing industrial diversification strategies”, candidate of economic sciences, 08.00.04, Sumy, Ukraine.
- Balanovich, A.M. (2014), “Theoretical and methodological principles of formation of enterprise development strategies”, *Naukovyj visnyk KhDU*, vol. 8 (2), pp. 77-81.
- Mishchenko, A.P. (2003), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, DUEP, Dnepr, Ukraine.
- AdLoad (2019), “Commodity policy in the marketing system”, available at: http://www.adload.ru/page/con_450.htm (Accessed 15 Sept 2019).

25. Uchebana5 (2019), "Handbook of economics of hotel, restaurant and tourist enterprise", available at: <http://uchebana5.ru/cont/2976145-p18.html> (Accessed 15 Sept 2019).
26. Drucker, P.F. (2004), Zadachy menedzhmenta v XXI veke [Management tasks in the 21st century], Vyl'iams, Moscow, Russia.
27. Drucker, P.F. (1992), Rynok: kak vyjty v lydery. Praktyka y pryntsypy [Market: how to get into leaders. Practice and principles], SP Buk Chember: Ynterneshnl, Moscow, Russia.
28. Distance Learning Mental Skills (2019), "Dictionary", available at: <https://www.mental-skills.ru/dict/tse/> (Accessed 15 Sept 2019).
29. Skobkin, S.S. (2018), Stratehichnyj menedzhment v industrii hostynnosti ta turyzmu [Strategic management in the hospitality and tourism industry], 2nd ed, Yurajt, Moscow, Russia.
30. Certification and Quality Management publications (2019), "The method of continuous management of service processes", available at: <http://www.quality-ekos.ru/stat56.htm> (Accessed 15 Sept 2019).
31. Certification and Quality Management publications (2019), "Types of strategies and their characteristics", available at: <http://www.quality-ekos.ru/stat56.htm> (Accessed 15 Sept 2019).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2019 р.