

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО БУДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА

*Калініченко Л. Л., д.е.н., професор (ХНУ ім. В. Каразіна),
Міщенко М. І., д.е.н., професор (УкрДУНТ)*

В статті встановлено, що кардинальна трансформація зовнішнього середовища обумовила необхідність перегляду концептуальних засад стратегічного управління підприємствами транспортного будівництва. Досліджено особливості сучасного процесу стратегічного управління. На основі виділених функцій стратегічного та інноваційного менеджменту в процесі управління підприємством транспортного будівництва та зважаючи на домінування процесів цифровізації, екологізації, індустріалізації, глобалізації та інноваційного типу розвитку економіки, було зроблено висновок про те, що в економічній теорії та практиці виникли передумови для інтеграції двох типів управління (стратегічного та інноваційного). Встановлено, що в умовах трансформації середовища стратегія підприємства транспортного будівництва повинна бути спрямована на посилення і створення внутрішніх і зовнішніх точок зростання, а також на розвиток динамічних спроможностей підприємства.

Ключові слова: підприємства транспортного будівництва, стратегічне управління, розвиток, інноваційна діяльність, ефективність, конкурентоспроможність.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT CONSTRUCTION ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION

*Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor (Karazin University),
Mishchenko M. I., Doctor of Economics, Professor (USUST)*

The article establishes that the currently observed transformational changes have a significant impact on every component of transport construction enterprise management, starting from strategic decision-making and ending with personnel promotion. In total, the pressure is so significant that it will be impossible to ignore or control this process. This led to the need to review the conceptual foundations of strategic management of transport construction enterprises. On the basis of the selected functions of strategic and innovative management in the process of managing a transport construction enterprise and taking into account that the trend of transition to an innovative type of economic development has emerged in the world economy, it can be concluded that in economic theory and practice there are certain prerequisites for the integration of two types of management. The vectors of development and impact of innovative changes testify to the relevance of the integration of strategic and innovative management at railway transport enterprises. After all, any strategy is changes, and any changes aimed at improving any process are innovations. Mere participation of technologists in strategic issues is not enough. In a world of new technologies, strategy and innovation must merge together. It is about the task of developing

and introducing product innovation and mastering new process technologies at the head of each strategic plan. This especially emphasizes the fact that this issue is relevant for transport construction enterprises. The interpenetration of strategic and innovative management can lead to the fact that in the future these two types of management, one of which today refers to joint management (strategic) and the other to functional (innovative), will be fully integrated. Peculiarities of the modern process of strategic management were studied and it was established that the strategy of the railway transport enterprise should be aimed at strengthening and creating internal and external growth points, as well as at developing the dynamic capabilities of the enterprise.

Key words: *transport construction enterprises, strategic management, development, innovative activity, efficiency, competitiveness.*

Постановка проблеми. На сьогодні підприємства транспортного будівництва України функціонують в умовах кардинальної трансформації зовнішнього середовища, що істотно ускладнює процес забезпечення їх конкурентоспроможності. За таких умов їх інноваційний розвиток і ефективності господарювання все більше залежить від ефективно сформованих концептуальних положень стратегічного управління, які, на відміну від відомих, повинні враховувати особливості функціонування галузі, вимоги, що висуваються споживачами, інвесторами, державою і світовим співтовариством у цілому, а також переважно ґрунтуватися на одночасному використанні стратегічних та інноваційних інструментів розвитку. Саме тому дослідження особливостей стратегічного управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного управління, зокрема підприємств транспорту, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких: Вергал К. Ю., Воловельська І. В., Данько М.І., Дикань В. Л., Лук'яненко Д.Г., Маковоз О.В., Мізюк Б. М., Рогоза М. Є., Токмакова І. В., Шраменко О.В. та ін. [1-7]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у визначенні напрямків удосконалення теоретико-методичних положень стратегічного управління з

метою забезпечення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо покращення концептуальних засад стратегічного управління підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища.

Метою наукової статті є дослідження особливостей стратегічного управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Масштабне розповсюдження цифрових технологій призвело до того, що сьогодні економічне зростання та розвиток сучасних підприємств визначається тією часткою продукції і обладнання, які містять прогресивні знання і сучасні технології. Якщо в індустріальній економіці вдосконалення продукції досягається за рахунок застосування нових знань до природних ресурсів, обладнання і праці, то в умовах цифрової трансформації зовнішнього середовища розвиток забезпечується за рахунок застосування нових знань саме до знань. Отже під впливом науково-технічного прогресу кардинально змінюються всі фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств транспортного будівництва, а тому виявлення характеру і особливостей такого впливу, а також з'ясування нового алгоритму формування

відповідної стратегії розвитку є актуальною темою дослідження.

На сучасному етапі розвитку концепції стратегічного управління формування стратегії розвитку підприємства ґрунтуються, головним чином, на виборі альтернатив стратегічних рішень. Кожен формується сценарним методом або на основі стандартних рішень з метою широкого розповсюдження ситуацій. Найбільш детально методи формування стратегії підприємства розглянуто вченими Гарвардської школи (М. Портер, К. Прахалад, К. Ендрюс, Г. Хемел), яка і сьогодні залишається лідером в цьому напрямку. Всі методи формування стратегії підприємства, що сформовані даними науковцями, ґрунтуються на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [2]. Це не дивно, адже саме потенціал підприємства та ринкові умови економіки, в яких воно знаходиться, визначають можливі шляхи його розвитку.

Запропонований К. Ендрюсом SWOT-аналіз передбачає формування стратегії на основі оцінки впливу на підприємство таких факторів, як: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози [3]. М. Портер розглядав процес формування стратегії з точки зору конкурентної позиції підприємства, заснованої на аналізі п'яти сил конкуренції, який дає розробнику уявлення про сильні і слабкі позиції підприємства на ринку і найбільш вигідні позиції.

К. Прахалад і Г. Хемел розглядали процес формування стратегії підприємства як виявлення унікальних властивостей підприємства і розробку заходів на підтримку і зміцнення цієї унікальності.

Прискорення темпів трансформації економіки, що ґрунтуються на стрімкому розповсюдженні інтелектуалізації, глобалізації, цифровізації обумовлюють глобальність змін кардинального характеру у зовнішньому середовищі, що призводять до формування нових моделей

вибору стратегій, до числа яких належить і модель «калейдоскоп змін», що починає поступово завойовувати довіру менеджерів.

Застосовувати дану модель для узгодження організаційних змін та змін стратегій дії на ринку функціонування запропонували В. Хоуп-Хейлі і Дж. Балоган [2]. Дана стратегія зорієнтована на:

- зовнішній контур стратегічного контексту;

- середній контур, в якому виділені як внутрішні характеристики контексту організаційних змін, так і вибрані зі стратегічного контексту;

- внутрішній контур, що містить набір варіантів основних проектних факторів змін.

Незважаючи на високий науковий інтерес до дослідження проблематики формування стратегії розвитку підприємства, мало уваги приділяється питанню зміни факторів середовища під впливом трансформації економіки і зміни характеру їх впливу на процес стратегічного управління розвитком підприємств транспортного будівництва.

Поступово розглянемо даний процес та відкоригуємо його відповідно до умов сьогодення. Початковим етапом формування стратегії підприємства транспортного будівництва є усвідомлення його керівником неможливості збереження і зміцнення позицій суб'єкта господарювання, ґрунтуючись на традиційній політиці і необхідності переходу від управління стратегічним розвитком з орієнтацією на вже досягнуті результати (внутрішні фактори) на дослідження обмежень, що накладаються зовнішнім економічним середовищем.

Основний акцент при формуванні стратегії підприємства транспортного будівництва робиться на аналіз конкретних ринкових сегментів, для оцінки можливості успішного завоювання окреслених сфер і зміцнення своїх позицій. На цьому етапі обов'язково слід

розглянути можливість розробки нової продукції, освоєння передових виробничих технологій, диверсифікації сфер діяльності і зон господарювання.

Після встановлення своєї місії і цілей керівництво має розпочати діагностичний етап процесу стратегічного планування [6]. Першим кроком є дослідження зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за такими параметрами:

1) оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;

2) визначити, які фактори представляють загрозу для поточної стратегії підприємства;

3) здійснити контроль за діяльністю конкурентів, що дозволить керівництву бути готовим до потенційних загроз;

4) визначити фактори, що являють більше можливостей для досягнення загальних для підприємства цілей шляхом коригування плану.

Процес розробки стратегії відбувається під впливом багатьох факторів [4]. Всі фактори можна розділити на 2 великі групи: зовнішні і внутрішні. Значні зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування українських підприємств транспортного будівництва визначили особливості розуміння ними сучасного етапу розвитку, як визнання необхідності:

- розвитку управління вартістю;
- створення стійких конкурентних переваг продукції як відповіді на суттєве загострення конкурентної боротьби;

- формування іміджу надійного бізнес-партнера, що розглядається в якості одного з конкурентних переваг;

- створення високої інвестиційної привабливості;

- забезпечення постійного інноваційного розвитку, що є невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Таким чином, зміна зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку,

формування ряду особливостей ведення бізнесу створюють якісно нові можливості в частині просування продукції, залучення більш дешевих джерел фінансування, розширення інвестиційних можливостей та ін.

Разом з тим, виникають і нові загрози, які стримують розвиток вітчизняних підприємств транспортного будівництва:

- зростання імпорту продукції;
- виникнення приватних підприємств транспортного будівництва;
- розгортання бізнесу закордонними транспортними компаніями на території України;
- інфляційні процеси;
- нові правила конкурентної боротьби, що обумовлені цифровою трансформацією світової економіки.

Отже, економічна наука виділяє вісім ключових просторів або основних сфер діяльності, в межах яких підприємство транспортного будівництва визначає свої головні цілі. Це:

- становище підприємства на ринку;
- рівень продуктивності;
- наявність виробничих ресурсів;
- ступінь стабільності;
- система управління;
- професіоналізм персоналу;
- соціальна відповідальність;
- інноваційна діяльність.

При прийнятті довгострокових рішень перед керівництвом підприємства знаходиться вся сукупність виділених стратегічних цілей, проте, в певні етапи економічного розвитку деякі з них є більш значущими, ніж інші.

Використавши ситуаційний аналіз стратегічних цілей підприємств транспортного будівництва маємо, що в даний час найбільш важливими є цілі в області наукових досліджень і розробок.

Середовище підприємства традиційно розглядається у розрізі трьох сфер [3]: загального, безпосереднього і внутрішнього оточення. Трансформаційні

зміни, що наразі спостерігаються, суттєво впливають на кожний з виділених елементів окремо, починаючи від прийняття політичних рішень і закінчуючи просуванням персоналу по службі. У сукупності тиск виявляється настільки значним, що ігнорувати або контролювати цей процес буде неможливо.

Цікавим видається той факт, що в методології стратегічного управління також виділяють на чотири етапи розвитку. Їх еволюція дзеркально відображає принципи розвитку чотирьох поколінь інноваційної діяльності.

Таким чином, виникнення методології стратегічного управління, як і інноваційного менеджменту, прийнято розглядати з точки зору еволюції систем планування, як реакції господарюючих суб'єктів на ускладнення зовнішніх умов ведення бізнесу.

Брайн Твісс [7] порівнює інноваційне та стратегічне планування і виділяє деякі аспекти їх взаємозв'язку. Зокрема, при прийнятті рішень щодо стратегії інноваційного розвитку він говорить про необхідність розгляду таких стратегічних факторів, як аналіз зовнішнього оточення, розміщення ресурсів і корпоративна стратегія. Технологія, зазначає він, є головною рушійною силою змін організацій, потенційно здатної надати їм нові можливості. Тому технологи повинні приймати активну участь в процесі прийняття стратегічних рішень, адже лише вони можуть оцінити величину цього потенціалу.

Поділяючи погляди [1, 4-7], спрямовані на посилення ролі інноваційних технологій в процесі прийняття стратегічних рішень, вважаємо, що одного взаємозв'язку недостатньо, необхідне їх взаємопроникнення. Тенденції розвитку та впливу інноваційних змін свідчать про актуальність інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту. Адже будь-

яка стратегія – це зміни, а будь-які зміни, спрямовані на вдосконалення будь-якого процесу, – це інновації. Однієї участі технологів в стратегічних питаннях недостатньо. У світі нових технологій стратегія та інновації повинні злитися воедино. Йдеться про те, щоб на чолі кожного стратегічного плану знаходилося завдання з розроблення і виведення продуктової інновації та / або освоєння нових процесних технологій. Саме тому дане питання є актуальним для підприємств транспортного будівництва.

Взаємопроникнення стратегічного та інноваційного управління може призвести до того, що можливо в майбутньому ці два види менеджменту, один з яких сьогодні відноситься до спільного управління (стратегічний), а інший до функціонального (інноваційний), повністю інтегруються.

Таке припущення ґрунтується на тому, що інновації все більше й більше визначають генеральну лінію перспективного розвитку підприємств залізничного транспорту.

Таким чином, на основі виділених функцій стратегічного та інноваційного менеджменту в процесі управління підприємством транспортного будівництва і беручи до уваги, що намітилася в світовій економіці тенденція переходу до інноваційного типу розвитку економіки, можна зробити висновок про те, що в економічній теорії та практиці є певні передумови для інтеграції двох типів управління.

Серед основних факторів, що стримують інноваційну діяльність, керівники підприємств транспортного будівництва називають, перш за все, брак власних ресурсів, кредитних коштів та інвестицій. Однак головна причина інноваційної пасивності бачиться не у відсутності фінансових ресурсів, а, скоріше якісного інноваційного менеджменту на самих підприємствах транспортного будівництва. Загальновідомо, що гроші - це не настільки рідкісний

ресурс. Відсутність власних коштів швидше пов'язана з нестачею перспективних проєктів, а також лідера-новатора, здатного організувати їх розробку і реалізацію. Відносно стратегічної діяльності взагалі та інноваційної зокрема, то в даному аспекті в якості альтернативи «офіційних» стримуючих чинників можна припустити дві такі причини, як «небажання» і «невміння» освоювати нові технології. Слід зазначити, що серед підприємств, які не здійснюють інновації, зберігається незмінно високою питома вага тих, керівники які не бачать необхідності в інноваційній діяльності, тобто взагалі не бажають нею займатися. Таких 37-38% підприємств. Одним з пояснень такої поведінки може стати зацікавленість менеджерів в короткостроковому прибутку у порівнянні з довгостроковим. Ця причина в усьому світі є однією з найгостріших проблем управління підприємством транспортного будівництва. Частою є така практика, коли керівники, переслідуючи свої власні інтереси, обирають стратегію «зняття вершків» стратегії «зростання», забезпечуючи тим самим високі показники діяльності підприємства у короткостроковому періоді і ставлячи під сумнів його довгострокові конкурентні переваги.

Однак при всьому цьому, таким підприємствам не варто забувати про тенденції, що складаються на споживчому ринку. Сьогодні для задоволення потреб споживачів і збереження конкурентоспроможності асортимент продукції необхідно змінювати в період від 3 до 5 років. У тих же, хто продовжує застосовувати застарілу технологію, збитки гарантовані. Вже доведено, що з часом вони або банкрутують, або вимушено переходять до впровадження інновацій. Повертаючись до чинників, що стримують інноваційну діяльність, зауважимо, що в більшості випадків керівник не надає об'єктивну оцінку якості свого керівництва. Звідси можна

припустити, що деякі керівники ще не навчилися цього нового для них виду діяльності. Такі навички ще попереду, адже ще зовсім недавно підприємства засвоїли принципи маркетингу, а наразі перед ними постає нове завдання – поєднання інноваційного менеджменту і стратегічного управління.

На чолі кожного стратегічного плану доцільно ставити освоєння нових технологій і виробництв. При цьому потрібно мати на увазі, що нова технологія залишається прогресивною набагато довше, ніж обладнання.

Однією з проблем, що існують сьогодні у підприємств транспортного будівництва, є проблема забезпеченості безперервності інноваційного розвитку. У розпорядженні керівництва підприємств є чотири стратегічні альтернативи - обмежений ріст, зростання, скорочення і поєднання цих варіантів. Керівництво обирає стратегію після того, як виконає аналіз зовнішніх можливостей і небезпек, внутрішніх сильних і слабких сторін і оцінить всі свої альтернативи та варіанти. В результаті аналізу внутрішнього середовища оцінюється стратегічний потенціал в межах встановленої мети. Після закінчення аналізу стає більш чітким перелік сильних і слабких сторін діяльності підприємства транспортного будівництва. Сильні сторони - це можливі ключові фактори успіху. У зв'язку з цим, для вироблення ефективної стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі доцільно у сфері методичного забезпечення:

- виявити критеріальні ознаки розвитку підприємства транспортного будівництва і відповідні стратегії розвитку;

- розробити прийнятну модель управління процесом формування та вибору раціональних стратегій розвитку підприємств транспортного будівництва, що функціонують на внутрішньому та зовнішньому ринку в умовах трансформації зовнішнього середовища;

- розробити методичні рекомендації щодо виявлення альтернативи стратегічного розвитку підприємств транспортного будівництва в конкурентному середовищі.

Вирішення зазначених завдань обумовлює необхідність уточнення методичних основ у сфері:

- ідентифікації ознак підприємств транспортного будівництва в умовах конкуренції;

- виявлення проблемних питань забезпечення раціонального управління процесом розвитку підприємств транспортного будівництва в конкурентному середовищі;

- обґрунтування раціонального стратегічного вибору розвитку з урахуванням виявлення і використання резервів потенціалу їх розвитку;

- економічної оцінки ефективності стратегічного вибору розвитку підприємств транспортного будівництва з урахуванням факторів ризику, що обумовлені трансформацією зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створювані зовнішнім середовищем: оцінити можливості і загрози. Проте аналіз не закінчується двома етапами.

Наступний етап полягає в спільному дослідженні потенціалу та клімату. Дослідження потенціалу та клімату і дає основний результат аналітичної стадії - значення стратегічної позиції підприємства.

Реальна сила стратегічної позиції підприємства визначиться лише при певному рівні стратегічної активності керівництва, фахівців і всього персоналу. Динамічні здібності відбивають здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку і управляти наявними знаннями.

Стрижнем стратегії є комплекс заходів, орієнтованих на ефективну адаптацію до зовнішніх змін і на

використання ключових конкурентних переваг (точок росту), якими володіє підприємство транспортного будівництва.

Під внутрішніми і зовнішніми точками зростання слід розуміти тільки такі ресурси, які забезпечують підприємству істотні конкурентні переваги і не можуть бути легко скопійовані конкурентами. До внутрішніх точок росту відносяться наступні: унікальні технології, ноу-хау; ефективні бізнес-процеси (бюджетування, управління проектами, маркетинг наданих послуг); наявність висококваліфікованого персоналу.

До зовнішніх точок росту відносяться: джерела дешевої сировини і матеріалів; здатність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі (зв'язку з фінансовими інститутами та інвесторами); можливості лобювання (зв'язки з органами державного управління).

Таким чином, стратегія сучасного підприємства транспортного будівництва повинна бути спрямована на посилення і створення внутрішніх і зовнішніх точок зростання, а також на розвиток динамічних здібностей підприємства.

При розробці заходів, спрямованих на стратегічний розвиток, найважливішим завданням управління стає нарощування внутрішніх можливостей підприємства. Потенціал підприємства повинен мати наступні властивості:

1) здатністю пристосовуватися до зовнішніх умов (адаптивністю);

2) достатністю для забезпечення стратегічного розвитку;

3) саморегулюванням відповідно до динаміки внутрішнього середовища.

Зважаючи на велику кількість внутрішніх факторів, що впливають на формування потенціалу підприємства, представимо його у вигляді складових підсистем (локальних потенціалів).

В даний час зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі відбуваються дуже швидко. Завчасне нарощування

запасу гнучкості дозволить усунути небезпеку на ранній стадії і зробити це організовано. Інформація, необхідна для оцінки можливого впливу змін в процесі стратегічного планування, представляється недостовірною через невизначеність їх прояви. І. Ансофф, в книзі «Стратегічне управління», встановлює п'ять рівнів поінформованості. П'ятий - найвищий рівень обізнаності відповідає такому обсягу інформації, який необхідний для цілей стратегічного планування.

Цієї інформації достатньо для розрахунку можливих негативних фінансових наслідків спонтанних явищ, а також позитивного розвитку подій в результаті заходів у відповідь. Перший рівень, навпаки, відповідає найменшим обсягом корисної інформації, отриманої керівництвом підприємства. Іншими словами, відомо лише, що не виключено виникнення якоїсь небезпеки, проте її природа і джерело поки невідомі. У сучасних умовах політичної та економічної невизначеності багато підприємств транспортного будівництва знаходяться в стані саме такої необізнаності. Випадок, коли на п'ятому рівні обізнаності залишилося достатньо часу для прийняття розрахованих заходів називається сильним сигналом, а випадок коли часу залишилося мало - слабким сигналом. На відстеження, своєчасному виявленні слабких сигналів і вживання завчасних дій для усунення загрози (підготовці до впливу загрози) і будується управління по слабким сигналам. Управління по слабким сигналам являє собою стратегічний інструмент управління в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, коли підприємство транспортного будівництва збільшує свою активність по мірі отримання більш точної інформації про ринок.

Дії керівників в умовах сильних сигналів слід поділити на чотири категорії: бездіяльність; контроль подій;

дії, відкладені до наступного періоду планування; негайні дії по пріоритетним програмам. В умовах слабких сигналів є ще один важливий варіант рішення - це поступове вкладення капіталу, коли підприємство приймає рішення крок за кроком - по мірі поліпшення своєї поінформованості. При прийнятті рішень щодо стратегічних проблем, перш за все, слід встановити ступінь терміновості. Питання, вирішення яких можна затримати або відкласти, ведуть до однакової черговості дій як при сильних, так і при слабких сигналах. Однак є велика різниця: проблеми, пов'язані з сильними сигналами, вимагають розробки програми черговості дій, тоді як проблеми, пов'язані зі слабкими сигналами, повинні вирішуватися шляхом послідовного залучення капіталів.

Висновок. Під час досліджень встановлено, що середовище підприємства традиційно розглядається у розрізі трьох сфер: загального, безпосереднього і внутрішнього оточення. Трансформаційні зміни, що наразі спостерігаються, суттєво впливають на кожний з виділених елементів окремо, починаючи від прийняття стратегічних рішень і закінчуючи просуванням персоналу по службі. У сукупності тиск виявляється настільки значним, що ігнорувати або контролювати цей процес буде неможливо. Досліджено особливості сучасного процесу стратегічного управління. На основі виділених функцій стратегічного та інноваційного менеджменту в процесі управління підприємством транспортного будівництва і беручи до уваги, що намітилася в світовій економіці тенденцію переходу до інноваційного типу розвитку економіки, було зроблено висновок щодо доцільності та своєчасності інтеграції двох типів управління (стратегічного та інноваційного). Встановлено, що в умовах трансформації середовища стратегія підприємства транспортного будівництва повинна бути спрямована на посилення і

створення внутрішніх і зовнішніх точок зростання, а також на розвиток динамічних спроможностей підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В.Л., Данько М.І., Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту. Х.: УкрДАЗД, 2013. 172 с.

2 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О.В. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

3 Лук'яненко Д. Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.

4 Калініченко Л. Л. Стратегічний маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7(3). С. 39-41.

5 Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283 – 291.

6 Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління. Львів : Магнолія - 2006, 2009. 544 с.

7 Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: модулі та механізми. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

REFERENCES

1. Dykan V.L., Danko M.I., Volovelska I.V. (2013) Vybir optimal'noyi innovatsiynoyi stratehiyi pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Choosing the optimal innovation strategy of railway transport enterprises]. Kh.: UkrDAZD. 172 p.

2. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. K.: "Center for Educational Literature". 272 p.

3. Lukyanenko D. G. (2001) Stratehiyi ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsiyi [Strategies of economic development in the conditions of globalization]. K.: KNEU. 538 p.

4. Kalinichenko L. L. (2014) Stratehichnyy marketynh yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Strategic marketing as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 7(3). P. 39-41.

5. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Strategic management of enterprise development in conditions of digitalization of the economy]. Journal of the economy of transport and industry. No. 64. P. 283 – 291.

6. Miziuk B. M. (2009) Osnovy stratehichnoho upravlinnya [Fundamentals of strategic management]. Lviv: Magnolia - 2006. 544 p.

7. Rogoza M. E., Vergal K. Yu. (2011) Stratehichnyy innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: moduli ta mekhanizmy [Strategic innovative development of enterprises: modules and mechanisms]. Poltava: RVV PUET, 2011. 136 p.