

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE ON AN INNOVATIVE BASIS

У статті обґрунтована концепція розробки стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі. Здійснено угрупування процесів розвитку виробничих підприємств. У економічних системах розрізняють стабільний (просте відтворення), розширений і звужений тип розвитку, який визначається характером змін параметрів функціонування підприємства. Характеристика типів розвитку підприємств представлена у статті. Розвиток при цьому виступає синонімом кількісного зростання. Зростання з позиції портфельного аналізу може бути горизонтальним (родинна та горизонтальна диверсифікація), вертикальним (інтеграція вперед і назад по логістичному ланцюгу) та диверсифікованим (конгломеративна диверсифікація). Представлена концепція формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі. Після аналізу різних підходів до визначення стратегії підприємства, в статті зроблено висновок, що стратегія являє собою комплекс заходів щодо розробки способу досягнення мети, тобто в зв'язку з нашим дослідженням, досягнення стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Ключові слова: стійкий розвиток, концепція, інноваційний підхід, критерії, фактори.

The article substantiates the concept of developing a strategy for the sustainable development of an industrial enterprise on an innovative basis. The grouping of the development processes of production enterprises was carried out. In economic systems, a stable (simple reproduction), expanded and narrowed type of development is distinguished, which is determined by the nature of changes in the parameters of the enterprise's functioning. Characteristics of types of enterprise development are presented in the article. At the same time, development is synonymous with quantitative growth. Growth from the perspective of portfolio analysis can be horizontal (family and horizontal diversification), vertical (forward and backward integration along the logistics chain) and diversified (conglomerate diversification). The transition to the informational post-industrial society, the knowledge economy, which is accompanied by an increase in the instability of the environment, determine the urgency of developing new concepts for managing the development of enterprises. It seems that the theoretical and methodological principles of enterprise development management should be a synthesis of traditional economic approaches and achievements of natural and humanitarian disciplines, integration of organizational and economic areas of knowledge. The concept of forming a strategy for the sustainable development of an industrial enterprise on an innovative basis is presented. After analyzing various approaches to defining the company's strategy, the article concludes that the strategy is a set of measures to develop a way to achieve the goal, that is, in connection with our research, achieving sustainable development of an industrial enterprise on an innovative basis. The principles of forming the strategy of sustainable industrial development of enterprises on an innovative basis are formulated: the principle of innovativeness, the principle of complexity and systematicity, the principle of accounting for static and dynamic indicators of sustainable development, the principle of scientific validity, the program-target principle, the principle of efficiency, the principle of adaptation, the principle of monitoring and control. The use of the proposed principles makes it possible to increase the effectiveness of management decisions in the formation and implementation of the strategy of sustainable development of an industrial enterprise on an innovative basis.

Key words: sustainable development, concept, innovative approach, criteria, factors.

УДК 658.152

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-15>

Стрюк О.С.

аспірант,

Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Водяник Р.В.

аспірант,

Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Striuk Oleksandr

Volodymyr Dahl East Ukrainian
National University

Vodyanuk Roman

Volodymyr Dahl East Ukrainian
National University

Постановка проблеми. В даний час у рамках єдиного світового економічного простору одночасно функціонують підприємства, що знаходяться на різних щаблях технологічного розвитку. Відповідно теорія і практика організаційного управління дозволяє вибрати відповідну модель, що найбільш повно відображає їх особливості. Вибір конкретного підходу до управління розвитком визначається особливостями економічної ситуації на підприємстві, його цілями, ресурсними можливостями, інтересами власників та топ-менеджменту. Управління розвитком пов'язане зі знаходженням балансу між кількісними та якісними змінами, що підтримують один одного. Так, ефект масштабу виникає за наявності ефекту знань, досвіду, а кількісні зміни підприємства роблять можливими зміни якісні, що створюють стійкі конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням тенденцій і проблем стійкого розвитку промислових підприємств на інноваційній основі займаються багато українських та зарубіжних вчених. Серед них вітчизняні: Серед них вітчизняні: О. Амоша, [1], О. Балан [2], В. Геєць [3], Л. Довгань [4], Ю. Ключ [5], Є. Крикавський [6]; іноземні: К. Ендрюс [7], В. Баумол [8], Є. Чафі [9], А. Чендлер [10]. Незважаючи на важливість наукових досліджень, окремі аспекти стійкого розвитку промислових підприємств на інноваційній основі вимагають подальшого вивчення, зокрема, у контексті концептуальної побудови стратегії такого розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концепції розробки стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління розвитком на відміну управління зростанням спрямоване на якісні зміни, які згодом викликають і кількісні зміни. Проаналізувавши у цьому контексті розглянуті вище моделі розвитку, можна зробити висновок, що вони більшою мірою орієнтовані управління кількісними зміни – фінансовими і виробничими результатами діяльності підприємств.

Слід зазначити, що у сучасних дослідженнях склалася двоїста ситуація. З одного боку, виділяють різні концепції та теорії розвитку, з іншого – реальні економічні системи класифікують за типом розвитку. На думку, різноманіття існуючих типів

розвитку можна пояснити тим, що за основу береться один із сутнісних елементів розвитку як економічної категорії (характер зростання, характер змін, характер прогресу чи тип поліпшень).

Процеси розвитку підприємств як відкритих соціально-економічних систем можуть бути класифіковані з різних підстав (рис. 1).

Ароморфоз [2] – виникнення ознак, що підвищують рівень організації та інтенсифікують функції, означає, що пристосовність системи до зовнішнього середовища досягається і підвищується шляхом підвищення рівня її організації.

Пасивний розвиток визначається об'єктивними законами соціального, економічного та техно-

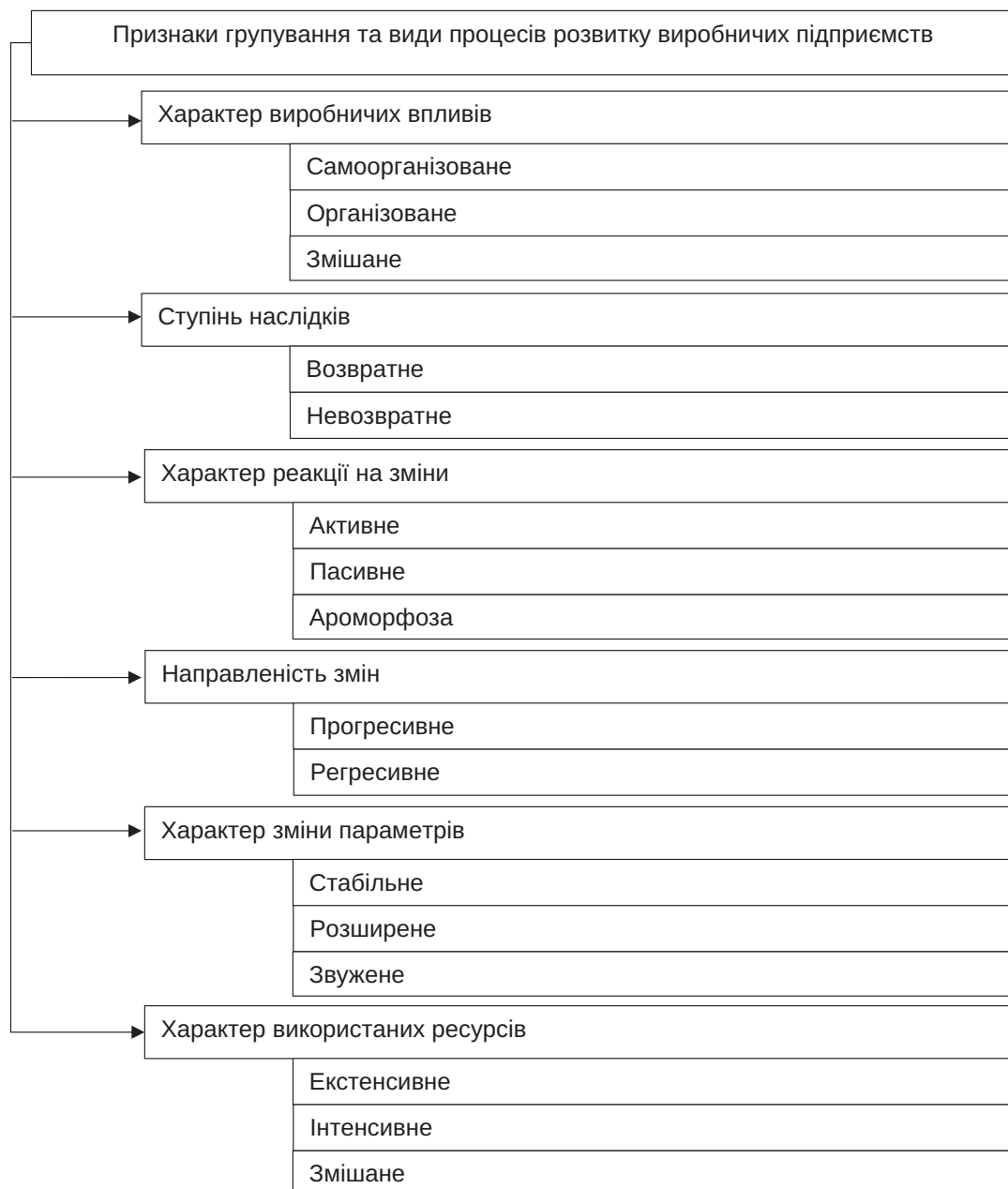


Рис. 1. Угрупування процесів розвитку виробничих підприємств

Джерело: розроблено авторами

логічного розвитку, і є наслідком, результатом об'єктивного розвитку природи та суспільства, підприємство розвивається як елемент систем вищого рівня.

Активний розвиток – свідомо спрямований процес, здатність передбачення основних тенденцій шляхом аналітичного вивчення умов зовнішнього та внутрішнього середовища, повнішої реалізації можливостей за рахунок використання внутрішніх ресурсів.

Якщо спрямованість змін позитивна, соціально корисна, то говорять про прогрес, якщо вона негативна, то говорять про регрес чи деградацію.

У економічних системах розрізняють стабільний (просте відтворення), розширений і звужений тип розвитку, який визначається характером змін параметрів функціонування підприємства. Характеристика типів розвитку підприємств представлена у табл. 1. Розвиток при цьому виступає синонімом кількісного зростання.

Як зазначалося вище, ряд дослідників ототожнюють якісне зростання та економічний розвиток. У будь-якому разі зростання – це складова частина економічного розвитку (життєвого циклу) підприємства.

Зростання з позицій портфельного аналізу може бути горизонтальним (родинна та горизонтальна диверсифікації), вертикальним (інтеграція вперед і назад по логістичному ланцюгу) та диверсифікованим (конгломеративна диверсифікація).

Екстенсивний розвиток (зростання) відбувається за рахунок кількісних факторів, використання більшої кількості ресурсів для виробництва більшої кількості продукції. Інтенсивний розвиток (зростання) відбувається шляхом кращого використання наявних ресурсів без залучення нових шляхом використання досягнень науково-технічного прогресу [3].

Відповідно до наведеного вище закону розвитку, соціально-економічна система розвивається

екстенсивно, якщо складність зростає швидше, ніж керованість, а керованість – швидше, ніж організованість.

Критерій екстенсивного розвитку системи виглядає так:

$$V_{\text{складності}} > V_{\text{керованості}} > V_{\text{організованості}} \quad (1)$$

Зазначимо, що з екстенсивного розвитку на господарську систему постійно накопичуються надлишкові потенційні зв'язку. Це відбувається у зв'язку з тим, що збільшуючи обсяги виробництва, система створює додаткові взаємодії, які залишаються невикористаними, вимагаючи у своїй підтримку певних витрат ресурсів.

Інтенсивний шлях розвитку характеризується навпаки більш швидким зростанням керованості проти часткою потенційних зв'язків, придатних від використання. Тому критерій інтенсивного розвитку системи:

$$V_{\text{організованості}} > V_{\text{керованості}} > V_{\text{складності}} \quad (2)$$

Зазначимо, що кількість типів розвитку, що виділяються вітчизняними дослідниками сьогодні, незрівнянно більша за «класичні» екстенсивні та інтенсивні. Основний закон розвитку соціально-економічних систем полягає у необхідності нарощування випуску продукції та послуг переважно за рахунок інтенсивних факторів на основі змін. Залежно від співвідношення екстенсивних та інтенсивних факторів розвитку соціально-економічних систем виділяють сім типів розвитку [3].

1. *Інтенсивний* тип, при якому ефективність функціонування СЕС зростає, тобто індекс відносного зростання ефективності більше одиниці, середньорічна величина використовуваних ресурсів (узагальнюючого показника екстенсивних факторів) залишається незмінною, тобто індекс відносного зростання ресурсів дорівнює одиниці, узагальнюючий показник результатів функціонування СЕС (річний обсяг виробництва) зростає – тобто індекс відносного зростання результату виробництва більше одиниці:

Таблиця 1

Характеристика типів розвитку за спрямованістю змін

Тип розвитку та його ознаки	Наслідки та альтернативи
Стабільний (просте відтворення) стійко зберігається обсяг виробництва, попит продукції підприємства стабільний, забезпечення підприємства необхідними ресурсами постійно	Економічний успіх тимчасовий. Можливості розвитку: перехід до розширеного відтворення чи можливе зниження темпів розвитку
Розширений: безперервно збільшується обсяг виробництва, ринковий попит на продукцію зростає, пропозиція ресурсів зростає	Економічний успіх підприємства має довгостроковий характер. Можливості розвитку: перехід до стабільного розвитку чи перехід до інноваційного розвитку
Звужений: скорочується обсяг виробництва, знижується попит на продукцію підприємства, обмежена конкурентоспроможність, можливості залучення ресурсів зменшуються	Фінансова та виробнича нестабільність. Можливості розвитку: санація, пошук способів стабілізації виробництва або його реорганізація, у гіршому випадку банкрутство та ліквідація підприємства

Джерело: розроблено авторами

$$I_{\text{ресурсів}} = 1, I_{\text{результата}} > 1, I_{\text{ефективності}} > 1$$

2. Екстенсивний, коли $I_{\text{ресурсів}} > 1, I_{\text{результата}} > 1,$

$$I_{\text{ефективності}} = 1$$

3. Рівно інтенсивно-екстенсивний, коли

$$I_{\text{ресурсів}} = 1, I_{\text{ефективності}} > 1, I_{\text{результата}} > 1$$

4. Переважно інтенсивний, коли $I_{\text{ефективності}} >$

$$I_{\text{ресурсів}} > 1, I_{\text{результата}} > 1$$

5. Переважно екстенсивний, коли $I_{\text{ресурсів}} >$

$$I_{\text{ефективності}} > 1, I_{\text{результата}} > 1$$

6. Сугубо інтенсивний, коли $I_{\text{ресурсів}} < 1, I_{\text{ефективності}} >$

$$I_{\text{результата}} > 1$$

7. Сугубо екстенсивний, коли $I_{\text{ресурсів}} > 1,$

$$I_{\text{ефективності}} < 1, I_{\text{результата}} > 1$$

За результатами дослідження концепцій та підходів управління розвитком, моделей та типів розвитку соціально-економічних систем можна зробити низку висновків.

Однчасне існування та використання у практиці управління підприємствами різних підходів до розвитку пояснюється такими причинами. Підходи до управління розвитком підприємства залежать від рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин та конкретних історичних особливостей того періоду, в яких вони були сформовані (соціально-економічні, техніко-технологічні, політико-правові). Наявність різних точок зору на головний чинник, що визначає розвиток, можна пояснити тим, що дослідники виділяють одну із сторін розвитку (зростання, зміни, поліпшення). Існує двояке завдання в управлінні процесами розвитку підприємств. Так розвиток пов'язаний з якісними, кількісними та структурними змінами, зміною потенціалу, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що призводить до необхідності вдосконалення та зміни самих процесів управління розвитком.

Незважаючи на те, що економічний розвиток – комплексний та багатоплановий процес, автори більшості проаналізованих концепцій кінцевою метою розвитку бачать зростання кількісних результатів підприємства. Це завдання вирішує більшість функціональних напрямів менеджменту (фінансовий, виробничий, логістичний менеджмент).

На наш погляд, найповніше вирішення проблеми розвитку знайшли в еволюційній теорії. Розвиваючись, підприємство використовує ресурси, які дозволяють повною мірою реалізувати його унікальні можливості. Згодом для підприємства залишаються ті ресурси, чия значущість посилюється управлінськими нововведеннями. Здатність застосовувати знання для використання обмежених економічних ресурсів є основним способом, за допомогою яких створюються конкурентні переваги.

Перехід до інформаційного постіндустріального суспільства, економіки знань, які супроводжуються зростанням нестабільності середовища,

визначають актуальність розробки нових концепцій управління розвитком підприємств. Видається, що теоретичними та методичними засадами управління розвитком підприємств має стати синтез традиційних економічних підходів та досягнень природних та гуманітарних дисциплін, інтеграція організаційної та економічної областей знань.

На рис. 2 представлена концепція формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Під стійким розвитком, з одного боку, розуміють такий розвиток, при якому в рівній мірі враховуються всі елементи об'єкта, що є передумовою його подальшого збалансованого розвитку, а з іншого – такий розвиток, при якому задоволення потреб поточного стану об'єкта відбувається без ущемлення здатності його майбутніх станів виконувати свої функції і задовольняти потреби. Таким чином, стабільність промисловості як системи проявляється в її збалансованості і збалансованості її елементів.

У цьому сенсі стійкість визначає здатність промисловості координувати і самостійно організувати діяльність внутрішніх елементів [5] і пристосовуватися до несприятливих факторів навколишнього середовища, не порушуючи виконання своїх функцій і структурних зв'язків.

Проаналізувавши різні підходи до визначення стратегії підприємства, ми прийшли до висновку, що стратегія являє собою комплекс заходів щодо розробки способу досягнення мети, тобто в зв'язку з нашим дослідженням, досягнення стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Втрата рівноваги між елементами системи, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем викликає нестабільність розвитку. Забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства означає, перш за все, розвиток попереду конкурентів, збереження лідируючих позицій на ринку, чого можна досягти за рахунок постійного впровадження інновацій.

Під час спаду промислового виробництва українські підприємства зіткнулися з серйозною проблемою власного розвитку. В основному це було пов'язано з частковим або повним припиненням державного фінансування наукових досліджень, в результаті чого інноваційний розвиток на підприємствах ставало вкрай рідкісним явищем. Однак сьогодні багато вітчизняних підприємств почали пристосовуватися до зовнішнього середовища і спостерігається певний підйом інноваційної спрямованості промисловості. Завдяки залученню інвестицій великих міжнародних організацій і стратегічної спрямованості інновацій відбулося переосмислення інноваційної діяльності підприємства: керівники промислових підприємств зрозуміли, що стратегічне плану-

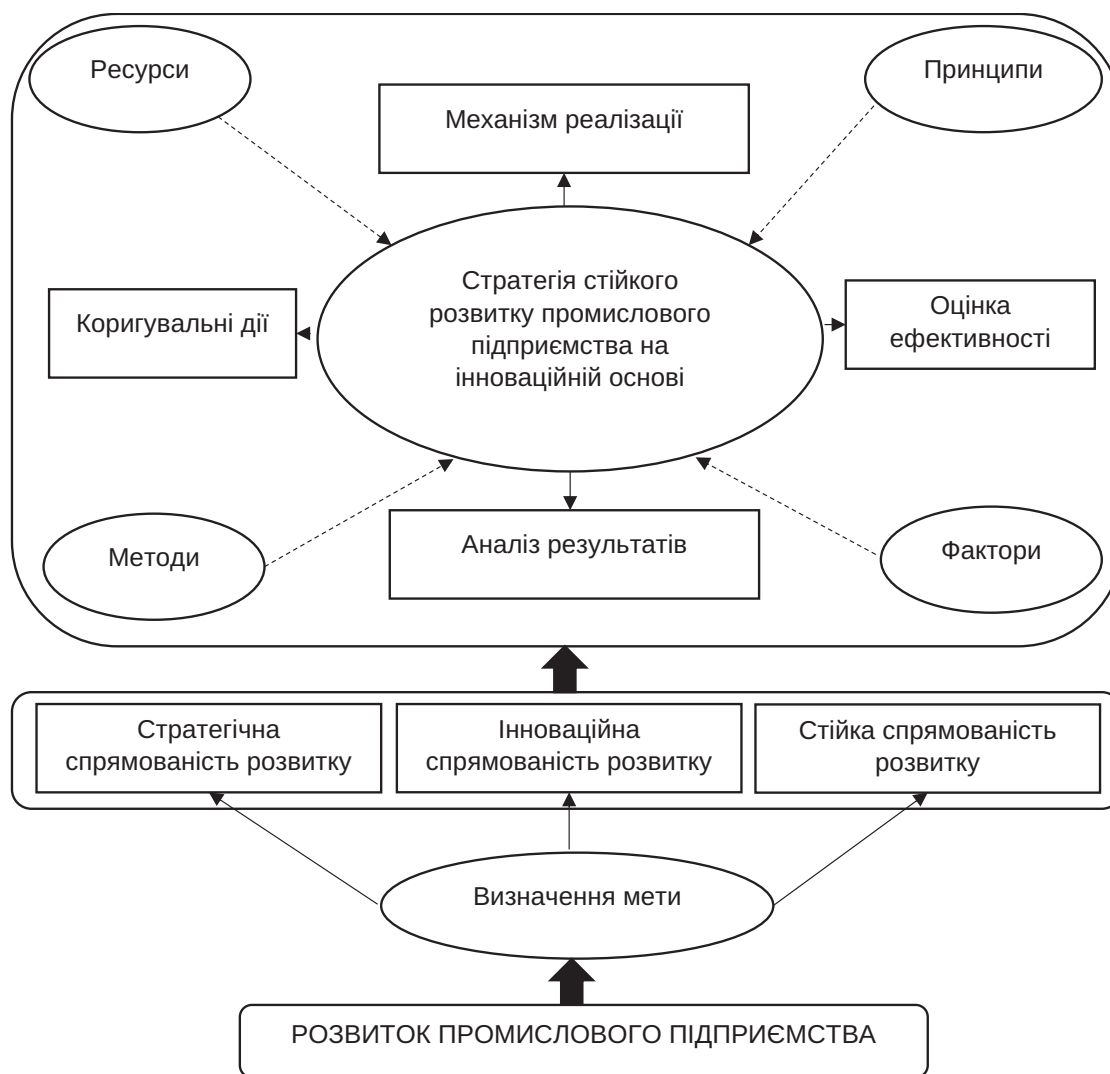


Рис. 2. Концепція формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі

Джерело: розроблено авторами

вання в сфері інноваційної діяльності є основоположним елементом стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства в ринкових умовах господарювання. У зв'язку з цим частина вільних грошових коштів стала направлятися на реалізацію зростаючого інноваційного потенціалу підприємства. Таким чином, формування і розвиток інноваційного потенціалу стає невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного підприємства.

Поєднання інноваційних і сталих орієнтацій розвитку промислового підприємства можна трактувати в двох напрямках: напрямом, в якому інноваційний розвиток є сталим, і напрямом, в якому інноваційна складова використовується для стійкого розвитку. У першому варіанті необхідно розробити стратегії, що дозволяють безперервно впроваджувати технологічні, продуктові, маркетингові, управлінські та інші інновації, а другий варіант характеризується стратегією, що забез-

печує всебічний стійкий розвиток підприємства шляхом використання інноваційного потенціалу підприємства.

Для організації процесу формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі необхідно вирішити наступні завдання:

- привести у відповідність цілі розвитку підприємства;
- визначити принципи формування стратегії розвитку промислового підприємства;
- виділяти ресурси, необхідні для розвитку промислового підприємства;
- визначити методи управління розвитком підприємства;
- побудувати механізм реалізації стратегії розвитку;
- оцінити реалізацію стратегії.

Якщо приватні цілі (стійкі, інноваційні, стратегічні) узгоджені (рис. 3) і не суперечать цілям роз-

	Стійкий розвиток	Інноваційний розвиток	Стратегічний розвиток
Екологічний вимір	Зниження природної інтенсивності продуктів	Впровадження сучасних методів безвідходного виробництва	Скорочення викидів і скидів в навколишнє середовище
Соціальний вимір	Зростання заробітної плати (обумовлене зростанням продуктивності праці)	Поліпшення умов праці	Підвищення соціальної захищеності персоналу
Економічний вимір	Випередження основних конкурентів	Поява нових продуктів і ринків збуту	Вилучення прибутку підприємства

Рис. 3. Координація цілей розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами

витку підприємства, то буде синергетичний ефект від їх реалізації.

Відмінною рисою стратегічного напрямку розвитку промисловості є не тільки наявність узгодженої мети, а й виділення необхідних ресурсів. Ми провели дослідження, що полягає у виділенні ключових ресурсів для кожного напрямку розвитку компанії. Ми провели опитування 17 керівників промислових підприємств різного рівня: необхідно було ранжувати рівень важливості і первинності ресурсів для кожного напрямку розвитку (1 – найменш важливий, 5 – найважливіший). Результати зведені в табл. 2.

Найбільш популярними були трудові та фінансові ресурси. Це свідчить про високу необхідність формування системи мотивації працівників, що включає стимулювання раціоналізаторських пропозицій.

Цілі розвитку підкріплюються відповідними принципами розвитку (табл. 3).

Принцип інноваційності є ключовим принципом запропонованої концепції. Як уже було визначено, інноваційний шлях розвитку промислового підприємства забезпечує стабільність і збалансованість як системи в цілому, так і окремих її елементів.

Принцип комплексності і системності полягає як в обліку екологічних, економічних, соціальних, інноваційних аспектів розвитку, так і в урахуванні їх взаємного впливу один на одного. Справа в тому,

що при системному підході зміни одного елемента (наприклад, в економічній сфері) обов'язково торкнуться інших елементів: екологічних (можливе збільшення навантаження на навколишнє середовище), соціальних (можливе падіння темпів заробітної плати), на інновації (скорочення фінансування нововведень). Тому при оцінці рівня стійкості необхідно їх враховувати.

Принцип обліку статичних і динамічних показників стійкого розвитку впливає також із системного підходу: оскільки для стійкого розвитку підприємства важливі як збалансованість елементів (статичний аспект), так і їх позитивна динаміка, що дозволяє враховувати інтереси всіх елементів системи (динамічний аспект) в майбутньому.

Принцип наукової обґрунтованості впроваджується у зв'язку з однією з основних проблем стійкості та інноваційності підприємства, виявленою в ході аналізу тенденцій розвитку, а саме недостатнім використанням нових наукових знань (із залученням університетської науки). У зв'язку з цим при розробці стратегічних програм розвитку підприємства доцільно використовувати науковий потенціал вузів.

Програмно-цільовий принцип забезпечує раціональний підхід до формування стратегічних програм розвитку підприємства шляхом виділення ресурсів на конкретні цілі. У цьому цей принцип перетинається з наступним принципом.

Таблиця 2

Принципи формування стратегії стійкого розвитку промисловості підприємств на інноваційній основі

Ресурси	Стійкий розвиток	Інноваційний розвиток	Стратегічний розвиток
Матеріальні	2	2	1
Фінансові	3	4	5
Природні	4	1	2
Трудові	5	3	4
Інформаційні	1	5	3

Джерело: розроблено авторами

Принципи формування стратегії стійкого розвитку промисловості підприємств на інноваційній основі

Принцип	Суть
Принцип інноваційності	орієнтація на інноваційний шлях розвитку підприємства
Принцип комплексності і системності	облік і охоплення всіх екологічних, соціально-економічних аспектів розвитку підприємства
Принцип обліку статичних і динамічних показників стійкості розвитку	стійкість розвитку має як статичний, так і динамічний характер
Принцип наукової обґрунтованості	програми стратегічного розвитку, засновані на науковому підході
Програмно-цільовий принцип	розподіл ресурсів тільки для чітко визначених і необхідних цілей
Принцип результативності	отримання реального комерційного ефекту від реалізації стратегії розвитку
Принцип адаптації	адаптація до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства
Принцип моніторингу і контролю	постійний моніторинг і контроль кожного етапу формування та реалізації стратегії

Джерело: розроблено авторами

Принцип ефективності, крім попереднього принципу, забезпечує розподіл ресурсів не тільки для конкретних цілей, але і для конкретного результату.

Принцип адаптації дозволяє враховувати і адаптуватися до постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, щоб вчасно передбачити і по можливості уникнути негативних наслідків таких змін.

Принцип моніторингу і контролю, крім принципу адаптації, сприяє постійному моніторингу процесів на кожному етапі формування і реалізації стратегії, контролює терміни і виконання запланованих показників.

Використання запропонованих принципів дає можливість підвищити ефективність управлінських рішень при формуванні та реалізації стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах економічного розвитку існує безліч ефективних способів і методів формування стратегій розвитку (аналітичні, експериментальні, методи прогнозування, економічні, соціально-психологічні, адміністративні та ін.). Найбільш перспективними методами, на наш погляд, є портфельні методи (засновані на побудові матриць), інтуїтивні методи (особливо актуальні в умовах нестачі інформації) і методи математичного моделювання.

Одним з найважливіших недоліків багатьох стратегій, розроблених на різних рівнях, є проста декларація намірів і відсутність механізму реалізації стратегії. Виділимо основні вимоги до механізму реалізації та оцінки стратегії:

– наявність конкретних термінів реалізації стратегії, чіткий опис її етапів;

- визначення виконавців та відповідальних осіб;
- визначення остаточних вимірюваних результатів реалізації стратегії розвитку;
- визначення витрат і джерел фінансування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амоша О. І., Драчук Ю. З., Кабанов А. І. До проблем інституціонального забезпечення інноваційного розвитку вугільної галузі. *Економіка промисловості*. 2015. № 2. С. 76–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2015_2_7.
2. Балан О. С., Філіппова С. В. Прийняття інвестиційних рішень в інвестиційному менеджменті : монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. 371 с.
3. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. *Економіка України*. 2010. № 3. С. 4–20.
4. Довгань Л. Є., Герасимчук В. Г., Малик І. П. Інституціональне середовище українських моделей корпоративного управління. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2006. Вип. 103-2. С. 214–221.
5. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. *Лисичанськ*, 2015. 356 с.
6. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 694 с.
7. Andrews, K. R. The Concept of Corporate Strategy [Text] / Andrews. Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
8. Baumol, W. J. Optimal Departures from Marginal Cost Pricing [Text] / William J. Baumol, David F. Bradford. *American Economic Review*. 1970. № 3. P. 265–283.
9. Chaffee E. Three Models of Strategy [Text]. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. № 1. P. 89–98.
10. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise [Text] / A. D. Chandler (Jr). Beard Books, 2003. 463 p.

REFERENCES:

1. Amosha O. I., Drachuk Yu. Z., Kabanov A. I. (2015) To the problems of institutional support of innovative development of the coal industry. *Ekonomika promyslovosti*. № 2. Pp. 76–87. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2015_2_7.
2. Balan O.S. Filippova S.V. (2013) Acceptance of investment decisions in investment management: monograph. Donetsk: Knowledge Publishing House, 371 p.
3. Geets V. (2010) Liberal-democratic principles: a course for modernization of Ukraine. *Economy of Ukraine*. № 3. P. 4–20.
4. Dovhan L. E. Gerasymchuk V. G., Malik I. P. (2006) Institutional environment of Ukrainian models of corporate governance. *Scientific works of DonNTU. Series: economic*. № 103-2. P. 214–221.
5. Klius Y. (2015) Korporativna sistema upravlinnya innovaciyami: formuvannya ta rozvitok [Corporate management system innovations: the formulation of this development]. Lisichansk: Kit-L, 356 p.
6. Krykavsky E. V., Lyulchak Z. S. (2013) *Ekonomika i finansy pidpriemstv: navch. way*. Nat. Lviv Polytechnic University. Lviv: Lviv Publishing House. Polytechnic, 694 p.
7. Andrews, K. R. The Concept of Corporate Strategy [Text] / Andrews. Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
8. Baumol, W. J. Optimal Departures from Marginal Cost Pricing [Text] / William J. Baumol, David F. Bradford. *American Economic Review*. 1970. № 3. P. 265–283.
9. Chaffee, E. Three Models of Strategy [Text] / E. Chaffee // *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. № 1. P. 89–98.
10. Chandler, A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise [Text] / A. D. Chandler (Jr). Beard Books, 2003. 463 p.