

УДК 65.016:615.012

Олександр Куліш (Україна)

JEL classification: D24, L1, L2

Олександр КУЛІШ

здобувач,
кафедра економіки, організації та
управління підприємствами,
ДВНЗ «Криворізький національний
університет», Україна

© Олександр Куліш, 2019

Отримано: 07.02.2019 р.
Прорецензовано: 18.02.2019 р.
Рекомендовано до друку: 27.03.2019 р.
Опубліковано: 29.03.2019 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГНУЧКИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

В основу статті покладена ідея формування концептуальних засад стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств, заснована на визначенні оптимального розміру реалізації продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках з урахуванням їх перспективності та забезпеченням максимально можливого рівня прибутковості суб'єктів підприємницької діяльності. У статті робиться наголос на тому, що на сьогодні практично всі вітчизняні суб'єкти господарювання працюють в умовах кризи або післякризового синдрому. Наголошується, що економічні кризи відбуваються циклічно, однак з кожним разом глибина кризи стає більшою, а післякризовий період – щораз довшим. Як наслідок, усі підприємства та й фізичні особи, переживають наслідки таких криз щораз тяжче, а для проходження післякризового періоду витрачається щораз більше різноманітних ресурсів, які можна було б спрямувати на проекти щодо власного розвитку.

Визначено, що головними перешкодами гнучкого економічного розвитку підприємства є високий ступінь зношення основних фондів, низька продуктивність праці, низька якість персоналу, недосконалість системи ціноутворення на продукцію, низька інвестиційна активність підприємств тощо. Сформовано ключові принципи системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств. Доведено, що в сучасних умовах світового господарства щораз більшої важливості набуває необхідність переформатування структури й змісту системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств та адаптація їх бізнес-напрямків до умов трансформаційних перетворень сучасних конкурентних ринків.

Розроблено математичну модель, що характеризує систему поділу виготовленої продукції для реалізації на декількох ринках. Виявлено, що класичний підхід вирішення такої задачі, який полягає в максимізації прибутку, не є абсолютно правильним у цьому випадку. Показано, що розв'язок зазначеної задачі полягає в максимізації прибутку від реалізації з одночасним збереженням мінімально допустимих обсягів реалізації продукції на перспективних ринках при умові їх мінімально доцільної прибутковості.

Зауважено, що при стратегічному плануванні необхідно реалізовувати певну частину власної продукції на ринках, які зараз не є найбільш прибутковими, однак у перспективі можуть мати гідне місце серед інших саме для конкретного підприємства. Визначено, що задача оптимізації полягає у розрахунку конкретних обсягів продукції, яку необхідно реалізовувати на кожному з ринків.

З урахуванням сучасної трансформації ринкового простору та необхідності постійної адаптації методів стратегічного управління в статті запропоновано підходи до формування комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств.

Куліш О. Механізм стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 126-132.

Ключові слова: стратегічне управління; гнучкий економічний розвиток; залізорудне підприємство; стратегічна конкурентоспроможність; управління стратегічною гнучкістю

Oleksandr Kulish (Ukraine)

UDC 65.016:615.012

JEL classification: D24, L1, L2

Oleksandr KULISH

PhD Student,
Department of Economics, Organization and
Management of Enterprises,
Kryvyi Rih National University, Ukraine

© Oleksandr Kulish, 2019

Received: 07.02.2019
Revised: 18.02.2019
Accepted: 27.03.2019
Online publication date: 29.03.2019



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT BY FLEXIBLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF IRON AND ORE ENTERPRISES

Abstract

The article is based on the idea of forming the conceptual foundations of strategic management of flexible economic development of iron and ore enterprises. It is based on the definition of the optimum size of sales of products on the domestic and foreign markets, taking into account their perspective and ensuring the maximum possible level of profitability of business entities. The article emphasizes that today almost all domestic business entities operate in a crisis or after-crisis syndrome. It is noted that economic crises occur cyclically, but each time the depth of the crisis becomes larger, and the post-crisis period is ever greater. As a result, all enterprises and individuals who are experiencing the consequences of such crises are more and more difficult, and for the post-crisis period, more and more diversified resources are spent that could be directed to projects for their own development.

It is determined that the main obstacles of flexible economic development of the enterprise are the high degree of deterioration of fixed assets, low productivity, low quality of personnel, imperfection of the system of pricing on products, low investment activity of enterprises, etc. The key principles of the system of strategic management of flexible economic development of iron and ore enterprises are formed. It is proved that in today's world economy the importance of reformatting the structure and content of the strategic management system with flexible economic development of industrial enterprises and adapting their business directions to the conditions of transformational transformations of modern competitive markets becomes increasingly important.

The mathematical model describing the system of division of manufactured products for realization on several markets is developed. It is found out that the classical approach to solving such a task, which is to maximize profits, is not absolutely correct in this case. It is shown that the solution of this task is to maximize the profit from sales with the simultaneous preservation of the minimum allowable volumes of sales of products in promising markets, provided they provide the minimum reasonable profitability.

It is noted that in the strategic planning it is necessary to implement a certain part of own products in the markets which are not currently the most profitable, but in the long run may have a decent place among others for the particular enterprise. It is determined that the problem of optimization is to calculate the specific volumes of products that need to be implemented in each of the markets.

Taking into account the current transformation of market space and the need for constant adaptation of strategic management methods, the article proposes approaches to the formation of a complex system of strategic management of flexible economic development of iron ore enterprises.

Kulish, O. (2019). Mechanism of strategic management of flexible economic development of iron ore enterprises. *Economic analysis*, 29 (1), 126-132.

Keywords: strategic management; flexible economic development; iron and ore company; strategic competitiveness; strategic flexibility management

Вступ

Функціонування вітчизняних залізорудних підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності, їх інтеграція у світовий ринок залізорудної продукції та трудових ресурсів стало передумовою потреби їх гнучкого економічного розвитку. Такі підприємства відчують на собі посилення глобалізації цільових товарних ринків, відкритість ринку праці та, як наслідок, мобільність трудових ресурсів, загострення проблеми конкурентоспроможності та радикальні зміни в системі їх функціонування і стратегічного розвитку.

В умовах мінливого ринкового середовища основним з чинників життєдіяльності суб'єктів господарювання постає їх здатність до адаптації та гнучкої економічної поведінки, яка обумовлена передусім гнучкістю складових елементів функціональних потенціалів та рівнем застосування спеціальних гнучких форм організації господарської діяльності. Особливо це набуває актуальності в умовах трансформації ринкового простору та різного стану розвитку окремих ринків, що є перспективними для суб'єктів підприємницької діяльності. Аналіз збутової політики вітчизняних залізорудних підприємств показав наявність низки ринків, що зараз характеризуються не найбільшою прибутковістю, однак мають високий потенціал розвитку та в майбутньому є перспективними з точки зору прибутковості реалізації продукції. Саме визначення таких ринків та розрахунок оптимальних обсягів реалізації продукції на кожному з них є однією з головних задач нашої роботи, для вирішення якої застосований сучасний математичний апарат.

Також особливою актуальністю набуває проблема формування саме такої системи управління промисловими підприємствами, котра мала б вирішувати стратегічні завдання, забезпечуючи належний рівень управлінського впливу на економічні відносини з урахуванням швидкозмінних вимог суспільства, ризиків внутрішнього й зовнішнього середовищ та гнучких пріоритетів розвитку.

Проблема стратегічного управління гнучким економічним розвитком усіх підприємств та залізорудних зокрема є предметом уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження теоретико-прикладних питань стратегічних аспектів гнучкого розвитку підприємств у ринковій системі зробили такі відомі вчені, як: А. Амоша, І. Ансофф, Є. Афанасьєв, М. Блехерман, О. Віханський, В. Геєць, Р. Лобай, Д. О'Ніл, В. Пастухова, К. Прахалад, В. Самочкін, М. Ситницький, М. Фурса, Г. Хемел, Д. Шевченко, З. Шершньова та інші [1-9]. Однак, незважаючи на широке коло досліджень у цьому напрямку, в

сучасних умовах існує необхідність поглибленого і розширеного вивчення проблеми стратегічного управління гнучким економічним розвитком саме залізорудних підприємств України.

Мета та завдання статті

Метою статті є формування концептуальних засад щодо стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств.

Завданням статті є формування інструментарію максимізації прибутку від реалізації продукції залізорудних підприємств на різних ринках з одночасним збереженням мінімально допустимих обсягів реалізації продукції на перспективних ринках при умові їх мінімально доцільної прибутковості.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних кризових умовах ведення бізнесу необхідною умовою гнучкого розвитку вітчизняних залізорудних підприємств є прогнозування та оцінка результатів кожної дії чи операції незалежно від масштабу та залучених ресурсів, а також очікуваних результатів з урахуванням точності такого прогнозу. Це особливо стосується великих підприємств, які за своєю суттю є інерційними, малопрофільними й вузькоспеціалізованими та зазнають більшою мірою, ніж інші, негативного впливу кризових явищ, які останніми десятиліттями не є рідкісними, та довго перебувають у післякризовому стані. Перебування в довготривалому післякризовому періоді призводить до більш суттєвого впливу основних соціально-економічних факторів зовнішнього середовища на їх виробничо-господарську діяльність, що є негативним.

У попередній нашій роботі [1] ми зазначали концептуальні засади стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових галузей національного господарства та досліджували ключові аспекти формування ефективної системи управління стратегічною гнучкістю на галузевому рівні. Зараз ми намагаємося з макrorівня перейти на макrorівень з метою побудови алгоритмів процесів управління стратегічною гнучкістю залізорудних підприємств та розробки відповідних рекомендацій.

На нашу думку, серед головних перешкод гнучкого економічного розвитку підприємств є високий ступінь зношення основних фондів, низька продуктивність праці, низька якість персоналу, недосконалість системи ціноутворення на продукцію, низька інвестиційна активність підприємств тощо, що в підсумку негативно впливає на рівень конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства та на рівень його прибутковості. Саме це й обумовлює необхідність створення системи стратегічного

управління гнучким економічним розвитком усіх підприємств й залізорудних зокрема.

При розробці ключових принципів системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком підприємств нами аналізувалося багато джерел. Однією з найбільш комплексних робіт, у якій досить детально розглядається гнучкий розвиток підприємств є [4]. На підставі викладеного в цьому джерелі можна сформулювати наступні ключові принципи системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств:

1. Перехід від стабільної структури до динамічно змінюваної структури залежно від сукупності впливу зовнішніх та внутрішніх факторів та стану кон'юнктури ринку залізорудної продукції.

2. Визначення рівня забезпеченості довгострокової перспективи прогресивного стратегічного розвитку суб'єкта господарювання на основі моніторингу кількісних і якісних показників результатів виробничо-господарської діяльності.

3. Моніторинг кількісних і якісних показників результатів виробничо-господарської діяльності прямих та непрямих конкурентів та глибоке дослідження причин їх виникнення на рівні бізнес-об'єктів.

Перефразовуючи, сказане нами в [1], зауважимо, що в сучасних умовах світового господарства щораз більшої важливості набуває необхідність переформатування структури й змісту системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств та адаптація їх бізнес-напрямок до умов трансформаційних перетворень сучасних конкурентних ринків. При цьому, в умовах кризи та післякризових періодів значно зростає актуальність проблеми раціонального управління рівнем стратегічної гнучкості бізнес-процесів кожної конкретної господарської одиниці, оскільки забезпечення стратегічної конкурентоспроможності як доміанти ефективного економічного розвитку підприємства безпосередньо залежить від результатів їх виробничо-господарської діяльності.

Однією з задач, яку необхідно вирішувати керівництву багатьох підприємств і насамперед залізорудних, є вибір ринків, на яких слід реалізовувати власну продукцію. Якщо говорити глобально – то мова йде про внутрішній та зовнішній ринок з подальшою його сегментацією. На перший погляд, така задача є абсурдною в сучасних умовах господарювання через нестійкий стан економіки, слабкий попит тощо. Більшість керівників підприємств сповідають ідею реалізації своєї продукції максимально на найбільш вигідних ринках. І дійсно, вся економічна теорія говорить про правильність таких дій. Однак робота лише на зовнішньому ринку, причому на конкретному ринку, як правило, однієї або декількох країн,

призводить до значної залежності від існуючих споживачів, коло яких досить обмежено, та втрати перспективних позицій на інших ринках. На нашу думку, при стратегічному плануванні необхідно реалізовувати певну частину власної продукції на ринках, які зараз є не самими прибутковими, однак у перспективі можуть зайняти достойне місце серед інших саме для конкретного підприємства. Задача оптимізації полягає у визначенні конкретних обсягів продукції, яку необхідно реалізовувати на кожному з ринків.

Тому з метою стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств вважаємо за необхідне розробку математичної моделі вирішенні вищезазначеної задачі.

Основи такої моделі розроблені нами для макrorівня та запропоновані у роботі [1]. Для мікрорівня пропонуємо її нижченаведену інтерпретацію.

По-перше, стратегію управління гнучким економічним розвитком пропонується розробляти з урахуванням запасу фінансової міцності підприємства, а саме [1]:

- «достатній» запас фінансової міцності – стратегія може полягати в інвестуванні коштів у виробництво, кадри, освоєння нових ринків і нових видів продукції, в інші види діяльності, цінні папери і т. д.;
- «дуже невеликий» запас фінансової міцності – стратегія буде полягати в жорсткому контролі за витратами і оптимізацією всієї діяльності галузі.

Зазначені умови узагальнено виокремлюють межі основних варіантів управління стратегією гнучкого розвитку залізорудних підприємств України у контексті їх функціональних і бізнес-стратегій.

По-друге, абстрагуючись від факторів виробництва та технологій, що діють у різних країнах, а також від торгових, інституціональних та інших бар'єрів, виокремимо як найбільш суттєвий вплив ринкових цін на визначення раціонального співвідношення виробництва і реалізації залізорудної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках ЗРС з урахуванням жорсткого контролю за витратами, на основі збереження достатнього рівня економічної захищеності ЗЕД залізорудних підприємств. Водночас зовнішній ринок також пропонується розглядати не як єдине ціле, а як окремі ринкові сегменти споживання продукції залізорудних підприємств.

Визначимося з такими вихідними параметрами методичного підходу до оптимізації обсягів виробництва і реалізації залізорудної продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках ЗРС: а) виробництво і реалізація залізорудної продукції на внутрішньому ринку ЗРС; б) виробництво і

www.econa.org.ua

реалізація залізорудної продукції на зовнішніх ринках ЗРС; в) витрати виробництва і реалізації залізорудної продукції на внутрішніх ринках ЗРС; г) витрати виробництва і реалізації залізорудної продукції на зовнішніх ринках ЗРС.

Оскільки залізорудні підприємства мають доволі складні технологічні цикли, що характеризуються високою енергоємністю та матеріалоемністю виробництва напівфабрикатів для чорної металургії, зростаючу залежність від світового ринку чорних металів, а отже, й від результатів ЗЕД, на нашу думку, при визначенні конструктивних шляхів підвищення ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу залізорудних підприємств, у контексті забезпечення запасу фінансової міцності та збалансованості виробничо-економічних програм, доцільним є застосування принципів і критеріїв оптимізації прибутковості експортно-імпорتنних операцій через ітераційне варіювання валютного курсу [4, с. 41; 6].

Оберемо літери для позначення зовнішніх ринків – F (від англ. *foreign* – закордонний, зарубіжний, зовнішній) та внутрішнього ринку – D (від англ. *domestic* – вітчизняний, внутрішній, місцевий), а також витрат виробництва залізорудної продукції c (від англ. *cost* – вартість, витрати, собівартість) та ціна залізорудної продукції p (від англ. *price* – ціна), на основі яких уведемо позначення задачі оптимізації: Fc_{xi} – витрати виробництва залізорудної продукції, що реалізується в обсязі x_i на i -му зовнішньому ринку, грн; Fp_{xi} – ціна залізорудної продукції на i -му зовнішньому ринку, \$; Dc_y – витрати виробництва і реалізації залізорудної продукції на внутрішньому ринку, грн; Dp_y – ціна виробленої залізорудної продукції, що реалізується в обсязі y на внутрішньому ринку, грн; L – курс обміну іноземної валюти (зокрема, курс гривні до долара).

Таким чином, параметри оптимізації Fc_{xi} , Dc_y , Dp_y вимірюються у гривнях, а Fp_{xi} – у доларах і залежать від обсягів витрат чи реалізації.

Розглянемо модель максимізації прибутку (уведемо літеру позначення P , від англ. *profit* – прибуток, користь, вигода) від реалізації залізорудної продукції на зовнішніх і внутрішньому ринках:

$$P(x_1 \dots x_n, y, L) = \sum_{i=1}^n x_i (L F p_{x_i} - F c_{x_i}) + y (D p_y - D c_y), \quad (1)$$

Цільова функція (1) виражає сукупний прибуток від реалізації продукції залізорудних підприємств з урахуванням витрат на виробництво ЗРС для зовнішнього та внутрішніх ринків. Задача оптимізації в класичному вигляді формулюється таким чином: $\max_{x_i, y} P(x_1 \dots x_n, y, L)$. Однак з

урахуванням нашого бачення присутності підприємства на різних зовнішніх ринках (навіть при низькому рівні прибутковості на сьогодні, але перспективним у майбутньому) це формулювання не є правильним.

Тобто формулювання цієї задачі можна визначити таким чином: $\max_{x_i, y} P(x_1 \dots x_n, y, L)$ при

збереженні мінімально допустимих обсягів реалізації продукції на перспективних ринках при умові їх мінімально доцільної прибутковості.

Алгоритм зазначеної задачі складається з наступних етапів.

I. Розглядаються варіанти оптимізації розподілу реалізації продукції між внутрішнім і окремими зовнішніми ринками:

$$P(x_1, y, L) = x_1 (L F p_{x_1} - F c_{x_1}) + y (D p_y - D c_y); \quad (2)$$

$$P(x_2, y, L) = x_2 (L F p_{x_2} - F c_{x_2}) + y (D p_y - D c_y); \quad (3)$$

$$P(x_3, y, L) = x_3 (L F p_{x_3} - F c_{x_3}) + y (D p_y - D c_y); \quad (4)$$

...

$$P(x_n, y, L) = x_n (L F p_{x_n} - F c_{x_n}) + y (D p_y - D c_y); \quad (5)$$

Шляхом прирівнювання частинних похідних до нуля задачі (2)-(5) зводяться до розв'язання двох рівнянь відносно x , y та знаходяться відповідні розв'язки [10, с. 92]:

$$(x_1^*, y_1^*), (x_2^*, y_2^*), (x_3^*, y_3^*), \dots, (x_n^*, y_n^*). \quad (6)$$

II. Розраховується середнє зважене значення продукції для реалізації на внутрішньому ринку:

$$y_{\text{ср.звж.}}^* = \sum_{i=1}^n k_i y_i^*, \quad \text{де } k_i = \frac{x_i^*}{\sum_{i=1}^n x_i^*}. \quad (7)$$

III. Розраховується оптимальне сумарне значення реалізації продукції на зовнішньому ринку:

$$\sum_{i=1}^n x_{i\text{опт.}}^* = Q_{\text{заг.}} - y_{\text{ср.звж.}}^* \quad (8)$$

де $Q_{\text{заг.}}$ – загальний обсяг випуску залізорудної продукції підприємством, що досліджується, в натуральних одиницях.

IV. Розраховуються оптимальні значення обсягів реалізації залізорудної продукції на окремих зовнішніх ринках:

$$x_{1\text{опт.}} = k_1 \sum_{i=1}^n x_{i\text{опт.}}; \quad (9)$$

$$x_{2\text{опт.}} = k_2 \sum_{i=1}^n x_{i\text{опт.}}; \quad (10)$$

$$x_{3\text{опт.}} = k_3 \sum_{i=1}^n x_{i\text{опт.}}; \quad (11)$$

$$x_{n_{\text{опт.}}} = k_n \sum_{i=1}^n x_{i_{\text{опт.}}} \cdot \quad (12)$$

V. З урахуванням перспектив роботи на певних ринках корегуються оптимальні значення обсягів реалізації залізородної продукції на зовнішніх ринках, отримані в IV етапі.

Отже, розв'язок означеної задачі дозволить підприємству більш ефективно з точки зору перспективного розвитку, що є основою гнучкого економічного розвитку, формувати свою стратегію роботи на зовнішніх та внутрішньому ринках з одночасним максимально можливим збільшенням прибутковості реалізації виготовленої продукції.

Як ми вже зазначали в наших працях [1], концептуально стратегічна гнучкість підприємства є сукупною здатністю керівництва передбачати зміни на цільовому товарному ринку (ринках), враховуючи невизначеність та різного роду ризику, та ефективно на них реагувати з метою забезпечення реалізації своїх стратегічних цілей та пріоритетів розвитку. Іншими словами, це спроможність суб'єктів господарювання до оптимальної зміни портфеля своїх бізнес-напрямоків та прийнятої відповідної товарної, цінової, інвестиційної та інноваційної політики.

Висновки та перспективи подальших розвідок

В умовах інтеграції України в глобальний економічний простір особливої важливості набуває проблема формування системи управління

промисловими підприємствами, котра мала б вирішувати стратегічні завдання, забезпечуючи належний рівень управлінського впливу на економічні відносини з урахуванням швидкозмінних вимог суспільства, ризиків внутрішнього й зовнішнього середовищ та гнучких пріоритетів розвитку національного господарства. Враховуючи це, в роботі досліджено, систематизовано та доповнено концептуальні положення щодо стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізородних підприємств.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що здійснення ефективного управління стратегічною гнучкістю на рівні підприємства визначає передусім рівень його стратегічної конкурентоспроможності та формує остаточні бізнес-напрямки економічного розвитку суб'єктів господарювання. Основними ж результатами ефективної реалізації стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств можна вважати: оптимізацію витрат, спрямованих на забезпечення стратегічного й оперативного управління підприємствами; своєчасне реагування на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах; мінімізацію ризиків, що пов'язані з конфліктністю та невизначеністю зовнішнього оточення; попередження чи усунення стратегічних проблем, що можуть призвести до здійснення реструктуризації або банкрутства підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куліш О. А. Концептуальні засади стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових галузей національного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 92-96.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія]. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
3. Лобай Р., Фурса М. Забезпечення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі шляхом управління її конкурентоспроможністю в системі національної економіки. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 399-407.
4. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. Москва: Дело, 2000. 376 с.
5. Коробецький Ю. П., Рамазанов С. К. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві: [монографія]. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2003. 280 с.
6. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45-49.
7. Ситницький М. В. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств. *Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України*. 2007. №3. С. 27-31.
8. Хэмэл Г., Прахалад К., О'Нил Д. *Стратегическая гибкость*. Санкт Петербург: Питер, 2005. 384 с.
9. Афанасьев Е. В., Афанасьев І. Є., Арутюнян А. Р. Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегії просування продукції залізородних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
10. Афанасьев Е. В., Куліш О. А. Теоретичні та прикладні аспекти формування механізму стратегії управління прогресивним розвитком залізородної галузі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. С. 90-93.

REFERENCES

1. Kulish, O. A. (2016). Kontseptual'ni zasady stratehichnoho upravlinnya hnuchkym ekonomichnym rozvytkom promyslovykh haluzey natsional'noho hospodarstva [Conceptual principles of strategic management of flexible economic development of industrial branches of national economy]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, 11, 92-96 [in Ukrainian].
2. Pastukhova, V. V. (2002). *Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist' [Strategic management of the enterprise: philosophy, politics, efficiency]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
3. Lobay, R., & Fursa, M. (2013). Zabezpechennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv budivel'noyi haluzi shlyakhom upravlinnya yiyi konkurentospromozhnistyu v systemi natsional'noyi ekonomiky [Ensuring the effectiveness of the enterprises of the construction industry by managing its competitiveness in the system of the national economy]. *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya – Effectiveness of public administration*, 37, 399-407 [in Ukrainian].
4. Samochkyn, V. N. (2000). *Hibkoe razvitie predpriyatiya: analiz i planirovanie [Flexible development of the enterprise: analysis and planning]*. Moscow: Delo [in Russian].
5. Korobets'kyy, Yu. P., & Ramazanov, S. K. (2003). *Imitatsiyni modeli u hnuchkomu vyrobnytstvi [Imitation Models in Flexible Production]*. Luhans'k: SNU im. V. Dalya [in Ukrainian].
6. Shpanko, A. (2007). Pro sutnist' ponyattya «stratehichna konkurentospromozhnist'» [On the essence of the concept of "strategic competitiveness"]. *Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine*, 6, 45-49 [in Ukrainian].
7. Sytnyts'kyy, M. V. (2007). Systema upravlinnya stratehichnoyu hnuchkistyu vitchyznyanykh pidpryyemstv [The system of management of strategic flexibility of domestic enterprises]. *Konkurentsya: Visnyk Antymonopol'noho komitetu Ukrayiny – Competition: Bulletin of the Antimonopoly Committee of Ukraine*, 3, 27-31 [in Ukrainian].
8. Khemel, H., & Prakhlad, K., & ONyl, D. (2005). *Stratehycheskaya hybkost' [Strategic Flexibility]*. Sankt Peterburh: Pyter [in Russian].
9. Afanas'yev, Ye. V., & Afanas'yev, I. Ye., & Arutyunyan, A. R. (2017). Marketynh ta menedzhment investytsiyno-innovatsiynykh proektiv u konteksti stratehiyi prosuvannya produktsiyi zalizorudnykh pidpryyemstv [Marketing and management of investment and innovation projects in the context of the strategy of promoting the production of iron ore enterprises]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua> [in Ukrainian].
10. Afanas'yev, Ye. V., & Kulish, O. A. (2015). Teoretychni ta prykladni aspekty formuvannya mekhanizmu stratehiyi upravlinnya prohresyvnym rozvytkom zalizorudnoyi haluzi Ukrayiny [Theoretical and applied aspects of forming the mechanism of the strategy of management of the progressive development of the iron ore industry in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu – Scientific Herald of Kherson State University*, 90-93 [in Ukrainian].