УДК 330.341.1

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1\(1\)-116-127](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1(1)-116-127)

Брагіна Ольга Сергіївна кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Національний університет «Одеська політехніка», просп. Шевченка, 1, м. Одеса, 65044, тел.: (099) 765-83-55, <https://orcid.org/0000-0002-2050-552X>

Жила Анастасія Валеріївна студентка групи ОТ-182п, Національний університет «Одеська політехніка», просп. Шевченка, 1, м. Одеса, 65044, тел.: (095) 915-81-76

Коробань Аліна Володимирівна студентка групи ОТ-181, Національний університет «Одеська політехніка», просп. Шевченка, 1, м. Одеса, 65044, тел.: (067) 861-44-08

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ – ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Інноваційні стратегії виступають основою конкурентоспроможності потенціалу підприємства та збільшення рівня його прибутковості, таким чином особливої актуальності набувають питання аналізу та формування інноваційної стратегії в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності.

У статті обґрунтована актуальність здійснення аналізу та формування інноваційної стратегії підприємства. З метою більш детального дослідження сутності даного питання було визначено сутність поняття «інновація» та «інноваційна стратегія».

В ході дослідження нами було розроблена структурно-логічна схема проведення оцінки ефективності використання та вдосконалення інноваційної стратегії в цілях підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання даної схеми проведення оцінки ефективності дасть можливість послідовно перейти від процесу методичного забезпечення оцінки ефективності інноваційної стратегії до визначення конкурентної позиції підприємства та здійснення оцінки ефективності використання інноваційної стратегії. Результати чого стануть основою для формування рекомендацій та заходів вдосконалення інноваційної стратегії в цілях підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

В якості об'єкту дослідження було обрано ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет». В цілях оцінки ефективності формування інноваційної стратегії

підприємства було здійснено розрахунок конкурентоспроможності продукції, розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет за продукцією, оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет, визначено показники інноваційної активності ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет.

За результатами розрахунків було визначено основні проблеми та сформовано передумови розвитку та вдосконалення інноваційної стратегії підприємства.

Ключові слова: інновації, стратегія, інноваційна стратегія, конкурентоспроможність, потенціал, підприємство.

Brahina Olha Sergeevna Candidate of Economic Sciences, Docent of Entrepreneurship and Trade, National University "Odessa Polytechnic", Shevchenka Ave., 1, Odessa, 65044, tel. : (099) 765-83-55, <https://orcid.org/0000-0002-2050-552X>

Zhylya Anastasia Valeriyivna a student of the OT-182p group of the National University "Odessa Polytechnic", Shevchenka Ave., 1, Odessa, 65044, tel. : (095) 915-81-76

Koroban Alina Volodymyrivna Student of group OT-181 of the National University "Odessa Polytechnic", Shevchenka Ave., 1, Odessa, 65044, tel. : (067) 861-44-08

INNOVATIVE STRATEGIES - THE BASIS OF COMPETITIVENESS OF CAPACITY AND INCREASE OF PROFITABILITY OF THE ENTERPRISE

Abstract. Innovation strategies are the basis of competitiveness of the enterprise and increase the level of its profitability, so the issues of analysis and formation of innovation strategy in the context of increasing the level of competitiveness become especially relevant.

The relevance of the analysis and formation of the innovation strategy of the enterprise is substantiated in the article. In order to study in more detail the essence of this issue, the essence of the concept of "innovation" and "innovation strategy" was defined.

In the course of the research we developed a structural and logical scheme for assessing the efficiency of use and improving the innovation strategy in order to increase the competitiveness of the enterprise. The use of this scheme of efficiency assessment will allow to consistently move from the process of methodological support for assessing the effectiveness of innovation strategy to determine the competitive position of the enterprise and assess the effectiveness of the innovation strategy. The results will be the basis for the formation of recommendations and

measures to improve the innovation strategy in order to increase the competitiveness and profitability of the enterprise.

Auchan Ukraine Hypermarket LLC was chosen as the object of research. In order to assess the effectiveness of the innovation strategy of the enterprise, the competitiveness of products was calculated, the competitiveness of Auchan Ukraine Hypermarket LLC was calculated, the innovative potential of Auchan Ukraine Hypermarket LLC was assessed, and the indicators of Auchan Ukraine Hypermarket innovation activity were determined.

Based on the results of the calculations, the main problems were identified and the preconditions for the development and improvement of the company's innovation strategy were formed.

Keywords: innovations, strategy, innovation strategy, competitiveness, potential, enterprise.

Постановка проблеми. Дослідження питань конкурентоспроможності та прибутковості підприємств є актуальним та важливим як для економіки країни, так і для окремих підприємств. Ринкові умови зовнішнього середовища характеризуються високим рівнем конкуренції. Високий рівень конкурентоспроможності є запорукою отримання високого і стабільного прибутку.

Сталий економічний розвиток обумовлений впровадженням зарубіжного досвіду інноваційної діяльності високорозвинутих країн, дією чинників, що спрямовані на підтримку освоєння передових досягнень вітчизняної техніки і науки, технології. Інноваційні чинники є визначальними в системі підвищення конкурентоспроможності підприємств і слугують прискоренню, перманентності інноваційного процесу та розвитку, ефективності функціонування інноваційної системи.

Пошук нових рушійних сил прискорення динаміки економічного розвитку підприємств, які б адекватно відповідали сучасному стану розвитку економіки, постало основним завданням сьогодення, що пов'язано, насамперед, із вичерпанням чинників екстенсивного економічного розвитку. Прояв негативних тенденцій в розвитку підприємств свідчить про відсутність системного підходу до управління інноваційним розвитком та процесами.

Така ситуація ініціює питання формування інноваційної стратегії на всіх рівнях управління, що постане ефективним інструментом розроблення та втілення системи підвищення конкурентоспроможності підприємств для стимулювання її інноваційного та соціально-економічного розвитку. Інноваційний розвиток постає основною передумовою забезпечення збільшення прибутку підприємств та забезпечення умов для зростання його конкурентоспроможності.

Це обґрунтовує актуальність розроблення теоретичних і методологічних основ формування інноваційних стратегій, врахування чинників, важелів та

інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств, урегулювання процесів інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти аналізу та формування інноваційної стратегії в цілях підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства висвітлюються такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Юринець З. В., Ілляшенко С., Шумпетер Й., Лапін Н. Однак, постійні зміни ринкового середовища та ринкової кон'юнктури зумовлюють недостатню вивченість даних питань, їх актуальність та необхідність подальшого дослідження в даній галузі.

Метою статті є формування теоретичних і методологічних основ формування інноваційних стратегій в системі підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємств в сучасних умовах та розроблення науково-практичних рекомендації щодо стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

Виклад основного матеріалу. Необхідність переходу економіки України до інноваційної моделі розвитку зумовлена вичерпанням джерел післякризового зростання, уповільненим темпом інвестування коштів у розвиток нової матеріально-технічної бази та знань, загостренням проблем збереження науково-технічного, інноваційного потенціалу.

Сутність інновацій та формування інноваційних стратегій ґрунтується на таких нормативних документах, як Закон України «Про інноваційну діяльність» [1] та ДСТУ 31279:2005 [2].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» «інновації» розглядаються як результат інноваційної діяльності – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1].

Відповідно до міжнародних стандартів «інновація» визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у новому (удосконаленому) продукті або технологічному процесі, який використовується в практичній діяльності або в нових підходах до соціальних послуг [2].

Необхідність підсилення ролі інновацій як основоположного чинника конкурентоспроможності впливає з таких положень [3]:

- інновації містять елемент новизни та змін, мають динамічний характер і властивість до розвитку;
- інновації тісно пов'язані з усіма іншими чинниками, що впливають на конкурентоспроможність продукту, підприємства, регіону та країни;
- інновації впливають на формування ринкового попиту, який сам по собі є доволі важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Для визначення основних передумов підвищення конкурентоспроможності підприємств потребує належне обґрунтування

дефініції «інновація». Вчені переважно трактують «інновацію» залежно від об'єкта свого дослідження, що свідчить про багатогранність підходів до його опису, пов'язаного із цілями, предметом, середовищем дослідження й іншими особливостями, які притаманні інноваційній діяльності.

Існує багато тлумачень та ознак класифікації, аналіз яких свідчить про те, що специфічний зміст поняття «інновації» науковці розкривають залежно від об'єкту та предмету свого дослідження – процес або зміни, систему чи результат.

В загальному вигляді, інновація – результати наукових досліджень та розробок, спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики наявної продукції, процесів, послуг або стати основою нової [4].

Більшість економістів-аналітиків підходять до висновку, що вихід із кризового становища є можливим з виникненням хвилі нововведень, здатних дати довготривалий стимул наступному періоду зростання, інноваційна діяльність, як правило, довготривала і передбачає чітке бачення перспективи. Формування напрямів цієї діяльності з урахуванням перспективи являє собою процес розробки інноваційної стратегії [3].

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється новизною для даного підприємства, для ринку, для споживачів тощо. Отже, інноваційна стратегія представляє собою цілеспрямовану діяльність із визначення основних напрямів, вибору пріоритетів майбутнього розвитку, формування вимог до розвитку підприємства і комплексу заходів для досягнення цілей [3].

Стратегія інновацій розробляється так, щоб вона була гнучкою і в разі ринкових змін була здатна швидко трансформуватися в іншу. Інноваційна стратегія підприємства може бути складовою частиною стратегії підприємства і доповнювати функціональні стратегії або бути визначальною взагалі. Інноваційна стратегія підприємства повинна підвищувати і/або підтримувати конкурентний статус продукції, що випускається підприємством. Вона повинна відображати зміст і основні напрями процесу інноваційного розвитку підприємства [3].

Інновації сьогодні визнані найважливішим чинником отримання й утримання конкурентних переваг у всіх сферах економіки, зокрема виробництва та розподілу товарів і послуг. Про суттєвий вплив інновацій та інноваційних процесів на рівень конкурентоспроможності підприємств вказують зарубіжні наукові дослідження [3].

Суть інноваційного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає у підсиленні інноваційної активності підприємств завдяки активному втіленню інновацій у виробництво, реалізації інноваційної продукції чи послуг. Підвищення ефективності інноваційної діяльності є об'єднуючим завданням

для держави та підприємницького сектору, унаслідок чого питання створення інновацій і розвиток інноваційної сфери має вирішуватись на загальнодержавному рівні [3].

В цілях формування інноваційних стратегій у системі підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено структурно-логічну схему проведення оцінки ефективності використання та вдосконалення інноваційної стратегії (рис.1).

В якості об'єкту дослідження оцінки ефективності формування інноваційної стратегії було обрано ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет».

Ашан Рітейл - це міжнародна мережа роздрібної торгівлі створена у Франції у 1961 році. Наразі компанія присутня у 12 країнах Європи, Азії та Африки і є 11-м світовим дистриб'ютором продуктів харчування (джерело – Deloitte та 35-м роботодавцем у світі (джерело - Fortune). Ашан Рітейл об'єднує усі формати: гіпермаркети, супермаркети і магазини біля дому, що підсилюються електронною комерцією і драйвами в деяких країнах.

В Україні мережа представлена з 2008 року та сьогодні має фізичні магазини у 9 містах - Київ, Харків, Львів, Чернівці, Житомир, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Одеса, а також електронну комерцію по всій країні. Ашан – найбільший французький роботодавець в Україні, що працевлаштовує близько 6000 співробітників та пропонує більше 200 різних професій.

Український підрозділ групи – ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» – зараз управляє 11 торговими об'єктами (шість у Києві, дві у Львові, по одному в Одесі, Кривому Розі та Запоріжжі) сумарною торговою площею 102 600 кв. м.

Рис. 1. Структурно-логічна схема проведення оцінки ефективності використання та вдосконалення інноваційної стратегії в цілях підвищення конкурентоспроможності підприємства [розроблено автором]

Український АШАН позиціонує себе як дискаунт-гіпермаркет ТОВ «АШАН» відноситься до розряду середніх підприємств торгівлі. Загальна площа становить 2600 кв. м. У тому числі, торгова площа -1280 кв.м., складські приміщення - 1320 кв. м.

В цілях оцінки ефективності формування інноваційної стратегії як основи конкурентоспроможності підприємства було здійснено аналіз конкурентної позиції ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет». Було виділено основних конкурентів для ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» (рис.2). Це виявилися: 1 – Нові малі продовольчі магазини підприємства; 2 – Великі спеціалізовані підприємства (торгівельні центри); 3 – супермаркети; 4 – Нові, інтернет-магазини; 5 – Великі оптові торгові підприємства.

Ціна/якість продукту	4			
Низька				
Середня			2	5
Висока	1	3		
	Вузька спеціалізація постачальників/продовольчі магазини	Супермаркети	Торговельні центри	Потенційні постачальники, які обслуговують інші ринки

Рис. 2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»

Наступним кроком було проведено оцінку ключових факторів успіху підприємства, результати чого приведено в таблиці 1. Цей аналіз було зроблено для проведення порівняння з основними конкурентами та виявлення слабких та сильних сторін.

Таблиця 1

Аналіз ключових факторів успіху діяльності підприємства

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
Розвиненість збутової системи	0,2	8	1,6
Зручне розташування	0,1	9	0,9
Забезпечення широкого асортименту продукції	0,4	10	4
Імідж	0,1	9	0,9
Оптимальне співвідношення ціна/якість	0,2	8	1,6
Загалом	1	43	9

Аналіз ключових факторів успіху основних конкурентів підприємства представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняльна оцінка КФУ конкурентів

КФУ	Вага	Конкурент – АТБ		Конкурент – Метро		Конкурент – Сільпо	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене
1	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8
2	0,1	9	0,9	6	0,6	9	0,9
3	0,4	7	2,8	8	3,2	8	3,2
4	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8
5	0,2	6	1,2	7	1,4	8	1,6
Загалом	1		7,6		7,7		8,3

З наведеного аналізу бачимо, що найбільшим конкурентом для ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» є «Сільпо» - 8,3; Найменшим АТБ - 7,6. ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» слід попрацювати, щодо удосконалення збутової системи так як наприклад Сільпо в цьому факторі більш розвинений.

Відповідно до визначених конкурентних позицій проведемо оцінку рівня ефективності формування інноваційної стратегії у системі підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет».

Першочергово варто здійснити розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства. Ототожнюємо конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції на ринку. Таким чином, на основі значень конкурентоспроможності продукції можна розрахувати конкурентоспроможність підприємства [5]. Результати проведених розрахунків представлено у таблиці 3. Таким чином було визначено яка саме з категорій продукції підприємства є більш та менш конкурентоспроможною.

Таблиця 3

**Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «АШАН Україна
Гіпермаркет за продукцією**

Група продуктів	Конкуренто-спроможність продукту (ki)	Питома вага продукції в загальному обсязі продажів (ai)	Конкурентоспроможність підприємства (K)
Риба та морепродукти	5	0,24	0,868
Кондитерські вироби	4	0,15	
М'ясо та м'ясні товари	5	0,25	
Молоко та кисломолочні продукти	3	0,15	
Овочі та фрукти	4	0,21	

Наступним етапом оцінки ефективності формування інноваційної стратегії у системі підвищення конкурентоспроможності є розрахунок інноваційного потенціалу. Оцінку здійснюватимемо за п'ятнадцятьма показниками, що відображають реальний стан розвитку підприємства. Оцінка здійснюється експертним методом за шкалою від 0 до 10.

Проведемо аналіз підприємства за організаційно-управлінськими, кадровими, виробничими та ринковими показниками, результати оцінки інноваційного потенціалу підприємства наведемо в таблиці 5.

Таблиця 5

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет

№	Назва показника	Вага показника Pi	Кількісне значення критерію Ki (0 до 10)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	8	9
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	10	9
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	8	9
4	Середній вік працівників в основному виробництві в науково-технологічному секторів управлінні	6	6
		5	6
		5	7

5	Доля затрат на навчання персоналу загальновиробничих витратах	5	2
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	7	9
7	Сертифікованість виробництва	10	8
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	6	7
9	Рівень технологій виробництва	9	7
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	9	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	9	8
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	10	8
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	7
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу загальновиробничих витратах)	10	7
Інноваційний потенціал підприємства		0,627	

На основі узагальнення попередніх розрахунків визначимо рівень інноваційного потенціалу підприємства відповідно до рівня його конкурентоспроможності відповідно до формули.

$$I_k = \sqrt{0,58 * P_k^2 + 0,42 * P_p^2} = \sqrt{0,58 * 0,868^2 + 0,42 * 0,627^2} = 0,776$$

Таким чином, можна вважати інноваційний потенціал підприємства «високим», якщо розрахункове значення його інноваційного потенціалу знаходиться в межах 0,8 – 1, «середнім», якщо інноваційний потенціал отриманий в інтервалі 0,4 – 0,79 і «низьким» при інноваційному потенціалі < 0,4 [5]. Відповідно ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» має середній рівень інноваційного потенціалу.

Відповідно до розрахованих значень конкурентної позиції підприємства та ефективності формування інноваційної стратегії підприємства визначмо основні перспективи розвитку та вдосконалення інноваційної стратегії підприємства.

Отже, серед основних напрямків вдосконалення інноваційної стратегії ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» можна виділити такі, як вдосконалення збутової політики, налагодження ритмічності поставок товарів та зменшення браку, вдосконалення рівень конкурентоспроможності такої групи товарів, як «Молоко та кисломолочні продукти», вдосконалення конкурентних переваг.

Висновки. Формування інноваційної стратегії слугує основою конкурентоспроможності потенціалу підприємства та збільшення рівня його прибутковості, таким чином питання аналізу інноваційної стратегії в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності та прибутковості є основою для визначення шляхів для її вдосконалення.

Література:

1. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 04.07.02 р. № 40–IV. – Електрон. дані. – 2010. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>. – Назва з екрана.
2. Про надання чинності в Україні міждержавним стандартам, змінам до міждержавних стандартів та скасування нормативних документів [Електронний ресурс]: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики 05.10.2005 р. N 285. – Електрон. дані. – 2007. – Режим доступу: <http://ua-info.biz/legal/baseft/ua-smwzcr.htm>
3. Юринець З.В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. докт. екон. наук.- Львів, 2016. - Режим доступу: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf
4. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка [Текст]: підруч. для студ. вищ. навч. закл. /Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – с. 39.
5. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі: [Електронний ресурс]: [монографія]. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/23548/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F%20%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B0.pdf>

References:

1. Pro innovatsiynu diyal'nist' [Elektronnyy resurs]: Zakon Ukrayiny vid 04.07.02 r. № 40–IV. [On innovation activity: Law of Ukraine from July 4, 2002, № 40 – IV]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>. [in Ukrainian].
2. Pro nadannya chynnosti v Ukrayini mizhderzhavnym standartam, zminam do mizhderzhavnykh standartiv ta skasuvannya normatyvnykh dokumentiv: Nakaz Derzhavnoho komitetu Ukrayiny z pytan' tekhnichnoho rehulyuvannya ta spozhyvchoyi polityky vid 05.10.2005 r. N 285 [On the granting of interstate standards in Ukraine, changes to interstate standards and the abolition of normative documents: Order of the State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy from October 5, 2005 N 285]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://ua-info.biz/legal/baseft/ua-smwzcr.htm> [in Ukrainian].
3. Yurinets, Z.V. (2016) Innovatsiyni stratehiyi v systemi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrayiny [Innovative strategies in the system of increasing the competitiveness of Ukraine's economy]. dys. dokt. ekon. nauk - dis. Dr. econ. nauk. Retrieved from https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf [in Ukrainian].
4. Fedulova, L.I. (2006) Innovatsiyna ekonomika [Innovative economy]. pidruch. dlya stud. vyshch. navch. Zakl - textbook. for students. higher textbook lock, p. 39. [in Ukrainian].
5. Burmaka, M.M., Burmaka, T.M. (2011) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva na prykladi pidpryyemstv budivel'noyi haluzii [Upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva na prykladi pidpryyemstv budivelnoi haluzii]. monohrafiya - monograph - 204 p. - Retrieved from <http://eprints.kname.edu.ua/23548/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F%20%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B0.pdf> [in Ukrainian].