

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-24>

УДК: 338.984:658.8

Андрій САВІЦЬКИЙ

Хмельницький політехнічний фаховий коледж Національного університету «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-2265-4270>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті актуалізовано питання стратегічного планування системи менеджменту машинобудівного підприємства на основі активізації його зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та експортних позицій. Наведено окремі аспекти розвитку машинобудівної галузі на сучасному етапі циклічних трансформацій економіки України за умов військового стану та посиленої інтеграції до Європейського союзу. На прикладі окремого суб'єкта господарювання виділено доцільність продуманого стратегічного планування системи менеджменту та охарактеризовано місце експортної діяльності у ньому. Згруповано елементи менеджменту, які формують розвиток машинобудівного підприємства, яке має на меті стимулювання експорту, запропоновано кроки стратегічного планування та ключові проблеми оперативного рівня. Охарактеризовано значення центру активізації ЗЕД зі сторони вартісного аспекту реалізації функцій менеджменту, запропоновано зміни до організаційної структури досліджуваного підприємства. Побудовано структуру алгоритму розробки експортоорієнтованої стратегії розвитку в стратегічному плануванні системи менеджменту підприємства.

Ключові слова: стратегічне планування, система менеджменту, інтеграція, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, функції менеджменту, експортоорієнтована стратегія розвитку

Andrii SAVITSKYI

Khmelnyskiy Polytechnic Professional College by Lviv Polytechnic National University

STRATEGIC PLANNING OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM ON THE BASIS OF ACTIVATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

The paper deals with the issue of strategic planning of management system of machine-building enterprise based on activation of its foreign economic activity (FEA) and export positions. Certain aspects of development of machine-building industry at the current stage of cyclical transformations of Ukraine's economy under conditions of military state and enhanced integration into European Union have been presented. There were analyzed current tendencies of machine-building enterprises' performance as one of the core fields of Ukraine's economy. Using the example of separate business entity, the expediency of thoughtful strategic planning of enterprise's management system has been emphasized, the place of export activity has been characterized. In order to improve management system, the elements that shape development of machine-building enterprise and aimed to stimulate export have been grouped. The essence of internal and external elements of management was defined. The steps of strategic planning and solving key problems on operational level of an enterprise were proposed. Problematic issues that arise as the result of Ukraine's economic transition stages and its influence on enterprise's strategic planning have been interpreted. The importance of enterprise's unit that connected to the questions of FEA activation from the side of costs for management functions implementation has been characterized, following changes to the organizational structure have been proposed. The main actions that deals with cost management, profitability and competitiveness have been grouped, the instruments of economic analysis, budgeting and foreign trade marketing were emphasized. As the results, it was built the structure of algorithm for making an export-oriented development strategy in the strategic planning of enterprise's management system. It was proposed subsystem of market current situation evaluation, subsystem of defining and adaptation of export-oriented development strategy conception, subsystem of export potential efficiency and subsystem of export-oriented development strategy alternatives.

Keywords: strategic planning, management system, integration, foreign economic activity, export, management functions, export-oriented development strategy

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

На сьогодні за умов військового стану в Україні та циклічного спаду економіки, для вітчизняних виробників досить не просто втримувати стабільні результативні позиції, освоювати нові ринки, досягати високого рівня ефективності та підвищувати прибутки. Проте, не дивлячись на складність економічної ситуації, спадної динаміки ВВП, в пріоритеті залишається та господарська діяльність, яка може бути долучена до системи світогосподарських зв'язків і забезпечення Збройних сил України (ЗСУ). Через те важливими є ті галузі промисловості, які пов'язані з виробництвом сучасних технологій та обладнання. Такими суб'єктами господарювання є машинобудівні підприємства, а питання їх менеджменту, стратегічного планування і подальшого розвитку на основі ЗЕД – актуальними для наукового дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій

Основні проблеми, які пов'язані з дослідженням поняття стратегічного планування, менеджменту та активізації ЗЕД на рівні окремого підприємства знайшли відображення в роботах таких вчених, дослідників та економістів: І. М. Бойчик [1], В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, Ю. В. Чупринюк [2], Ж. М. Жигалкевич, А. О. Драгомощенко [3], С. В. Князь, Т. І. Данько, Н. Б. Ярошевич [4], І. Ю. Крамар, Н. Ю. Мариненко [5],

Б. М. Мізюк [6], І. І. Новаківський [7], В. М. Орлов, С. С. Новицька [8]. Проте, невирішеними частинами загальної проблеми, які досліджуються у статті залишаються встановлення елементів менеджменту, які формують потенціал розвитку підприємства та питання розробки експортоорієнтованої стратегії розвитку, як підсистеми стратегічного планування його системи менеджменту за умов військового стану в Україні та посилення інтеграційних процесів.

Формулювання цілей статті

Встановити елементи менеджменту, які формують потенціал розвитку підприємства, компоненти стратегічного і оперативного планування на основі активізації ЗЕД; запропонувати алгоритм розробки експортоорієнтованої стратегії розвитку в стратегічному плануванні системи менеджменту.

Виклад основного матеріалу

На сучасному етапі розвитку економіки, машинобудування є головною галуззю світової промисловості, без якої неможливо здійснювати виробництво, надавати послуги, відтворювати ресурси і підвищувати стандарти суспільного відтворення. Машинобудівна галузь є основою економіки будь-якої країни, оновлення матеріально-технічної бази та розвитку науково-технічного прогресу (НТП). Продукція галузі спрямована на впровадження прогресивних форм організації виробництва, удосконалення засобів і інструментів, підвищення продуктивності праці, досягнення ефективності та створення принципово нових елементів технологічних процесів. Провідна тенденція розвитку машинобудування – це зростання обсягів виробництва за умови поглиблення спеціалізації та кооперування різних підгалузей. Як результат, це дає змогу розширити сферу застосування та покращити споживчі властивості продукції інших галузей промисловості.

В Україні в галузі зосереджено 20 % основних засобів виробництва інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості. Проте, для вітчизняних підприємств машинобудування характерна нестабільна динаміка: у 2012–2015 рр. темпи зростання обсягів виробництва становлять 71,0%, у 2016–2018 рр. зростають – 112,4 %, але в 2019 р. (97,8 %) та 2020-2021 рр. (82,4 %) – знижуються. Головною причиною такої тенденції є пандемія COVID-19 та ряд обмежень, які були запроваджені для передбачення її подальшого розгортання [9]. Виходячи із поточної ситуації та умов військового стану в Україні, для перспективного розвитку підприємств галузі, важливо притримуватися правильного планування, координації, мотивації, контролю та інших принципів і функцій менеджменту, які науково обґрунтовані, практично апробовані та представлені до урахування.

На думку автора, для того, щоб подолати негативні наслідки економічної рецесії та стимулювати вітчизняну пропозицію, для промислових підприємств, необхідно більш детально вивчити питання посилення зовнішньоторговельних зв'язків та переорієнтації певної частини виробництва на здійснення експортних операцій. В першу чергу, це зумовлено посиленням інтеграційних процесів України до Європейського Союзу (ЄС) та тими можливостями, які створені зі сторони країн-партнерів для вітчизняної економіки. Також, визначним є зниження купівельного попиту на внутрішньому ринку упродовж років посиленої пандемії (2020-2021 рр.) та військового стану в Україні (з 2022 р. та у теперішні час). Через те, саме стимулювання українського експорту, зможе забезпечити впевнені позиції у протидії спадних тенденцій продуктивності, дасть змогу накопичувати фінансові ресурси для вкладу в обороздатні проекти, а для виробників, які безпосередньо відносяться до оборонно-промислового комплексу – інвестувати власні інновації та розвиток.

Для подальших досліджень, слід вважати за потрібне, звернути увагу на діяльність окремого промислового підприємства, яке працює у сфері машинобудування, є експортоорієнтованим і частково виробляє продукцію оборонного та військового призначення. Проте, для дотримання комерційної таємниці про діяльність цього виробника, у процесі аналізу, систематизації виявлених тенденцій галузі на мікроекономічному рівні та обґрунтування пропозицій, оприлюднювати назву «суб'єкта господарювання» не є доцільним. «Досліджуване підприємство» займає провідну позицію на вітчизняному ринку. Найбільш активні розробки ведуться у напрямку конструювання і виробництва нової продукції та удосконалення наявних моделей пропонування, з яких є: твердопаливні апарати опалювання, стелажі, конвектори для народного споживання та виготовлення продукції військового призначення (автомобілі, елементи для конструювання літаків). Керуючись положеннями Закону про «Про зовнішньоекономічну діяльність», «підприємство» розвиває виробництво власної продукції на експорт, але від початку військових дій в Україні не ставить як пріоритет забезпечення закордонного ринку, віддаючи перевагу забезпеченню ЗСУ через систему оборонних замовлень. Стосовно експорту, найважливішими країнами-партнерами у ЗЕД «підприємства» є: Алжир, Венесуела, Індія, Казахстан, Китай та Молдова. Керівництво «суб'єкта господарювання» постійно працює над розширенням зовнішніх ринків збуту. З огляду на це, переформатування і удосконалення системи менеджменту на основі ЗЕД, обумовлено зростаючим попитом на його продукцію, збільшенням відповідної пропозиції та позитивною динамікою техніко-економічних показників (ТЕП) (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка обсягів виробництва та ТЕП «досліджуваного підприємства» (у т.ч. експортні операції)*

| Продукція/ ТЕП | Темпи зростання % | |
|--|-------------------|-----------|
| | 2019/2020 | 2020/2021 |
| Продукція | | |
| Обсяги виробництва (шт.), у т.ч. для експорту | 60,49 | 37,25 |
| ТЕП | | |
| Чисельність персоналу (чол.), у т.ч. управлінського | 89,68 | 93,64 |
| Фонд заробітної плати (тис. грн.) | 59,36 | 129,32 |
| Обсяги реалізації (тис.грн.), у т.ч. експортні операції | 72,89 | 210,93 |
| Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.), у т.ч. експортні операції | 75,40 | 176,81 |
| Прибуток підприємства (тис. грн.), у т.ч. від експорту | 115,71 | 132,28 |
| Рентабельність (%), у т.ч. від експорту | 153,33 | 65,22 |

* наведено автором на основі: [фінансова звітність «досліджуваного підприємства»]

Для удосконалення системи менеджменту, проаналізуємо і згрупуємо наповненість елементів, які формують потенціал «досліджуваного підприємства» (табл. 2). На авторське бачення, в цьому напрямі, важливо розділити елементи внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки для досягнення системності, упорядкованості та ефективності роботи, кожне підприємство чи організація керується загально прийнятими упродовж багаторічної практики принципами поділу праці і розподілу обов'язків за призначенням.

Таблиця 2

Елементи менеджменту, які формують потенціал розвитку «досліджуваного підприємства»*

| Елемент | Реалізація в менеджменті | |
|-----------------------------|---|--|
| | <i>Зовнішнє середовище</i> | |
| Споживачі | «Підприємство» працює над забезпеченням потреб споживачів через дилерів. | |
| Постачальники сировини | Застосування договірної підходу з перевіреними постачальниками сировини, що дає змогу впевнитись у гарантіях якості під час виробництва продукції. Згідно укладених договорів, основними постачальниками сировини є: ТОВ «ГРАСС», ТОВ «ПОЛІ-ПАК», ТОВ «ТЕПЛОТА ПЛЮС», ТОВ «ХАСК». | |
| Партнери | АТ «Ощадбанк» та інші державні підприємства державного концерну «Укроборонпром» | |
| Інформування ринку | Співпраця із профспілковими організаціями, ТПП, цільовими спецфондами. | |
| Державні органи влади | «Досліджуване підприємство» керується нормативно-законодавчою базою, документи якої розробляються і затверджуються Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, місцевими та всеукраїнськими органами державної влади. | |
| Міжнародні організації | Виробництво продукції за вимогами міжнародних стандартів серії ISO. | |
| Конкурси та винагороди | Наявність дипломів переможця регіонального етапу всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України» | |
| <i>Внутрішнє середовище</i> | | |
| Цілі | 1. Довгострокові (5-10 р.): нарощування обсягів реалізації продукції на внутрішній ринок та експорт (щороку на 10%). 2. Середньострокові (1-5 р.): освоєння та впровадження у виробництво нової продукції. 3. Короткострокові (до 1 р.): виконання комерційних пропозицій, контрактів, зобов'язань. | |
| Структура | Структура організації лінійно-штабна та є гнучкою для відповідності вимогам локального, регіонального та міжнародного ринків. | |
| Завдання | Повне задоволення уподобань замовників на основі розробки, виготовлення, ремонту і постачання високоякісної конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів (згідно з сертифікатом на систему управління якістю, який видано для «досліджуваного підприємства» у квітні 2022 р.). | |
| Технології | Виробництво продукції з використанням продуктів НТП та якісної сировини. Це створює умови для дрібносерійного виробництва конкурентоспроможної якісної продукції. | |
| Ресурси | «Підприємство» володіє достатніми фінансовими ресурсами, активно співпрацює з виробниками державного концерну «Укроборонпром» та спецекспортерами продукції (у т.ч військового призначення, з метою розвитку стратегічного партнерства). | |

* складено і обгрунтовано автором на основі консультування із практичними працівниками «досліджуваного підприємства» та [3–6; 8, с. 6];

Також, згідно табл. 2, доповнимо наступне: організація та виконання завдань виробничих процесів, переважно є функцією керівників середньої та нижчої ланки управління, які працюють на мікрорівні, а менеджмент адаптації до зовнішніх умов – планується і здійснюється спеціалізованими особами та керівниками вищої ланки з урахуванням контактів макрооточення. Виходячи з цього, кожна організація повинна приділяти значну увагу стратегічним питанням її розвитку, які не вирішуються лише на рівні внутрішньої структури управління, а передбачаються зовнішніми можливостями національних та закордонних ринкових інституцій.

Надалі, охарактеризуємо і запропонуємо окремі кроки стратегічного планування, які необхідно здійснити у системі менеджменту підприємства, що має на меті стимулювати перспективний розвиток на основі активізації ЗЕД за сучасних умов військового стану в Україні та посилення інтеграційних процесів до ЄС:

Крок 1. Разом із динамічним розвитком інформаційного суспільства та гнучким реагуванням на зовнішні зміни виникає необхідність в постійній інформованості про стан виробничих потужностей, позиції на ринку, конкурентоспроможність та можливість, які обумовлені законодавчо-нормативною базою.

Крок 2. Згідно вимог ЄС, виробництво продукції як на внутрішній, так і закордонний ринки повинно здійснюватися чітко до нормативів міжнародних стандартів, беручи за основу високоякісне продукування, принципи енерго- і ресурсозбереження та значну частку НТП.

Крок 3. Виробничий потенціал підприємства доцільно формувати на основі щорічного підвищення кваліфікації працівників, як виконавчої, так і управлінської ланки.

Крок 4. Для реалізації європейських положень організації і менеджменту, необхідно удосконалити методичну і технологічну бази роботи підприємства.

На прикладі «досліджуваного підприємства», виділимо те, що на стратегічному рівні планування, суб'єкт господарювання покладається на ділову, функціональну, маркетингову, торговельну, довгострокову, диференційовану, послідовну, регіональну та спеціалізовану складові стратегії розвитку. Проте, на оперативному рівні, існує ряд проблемних питань, які виникають внаслідок тривалості перехідного етапу економічної системи України, а саме: втрата стабільних лідерських позицій на ринку через фінансову складність впровадження закордонних продуктів НТП та відсутність результативних національних досліджень, розробок і нововведень; окремі приміщення потребують ремонту за виробничими стандартами ЄС; пряма залежність від споживчого ринку, який в національному вимірі обмежується величиною доходів, а в міжнародному – конкуренцією.

Як бачимо, активізація ЗЕД промислового підприємства є комплексним завданням, яке в організаційній структурі управління не може бути супроводжуваним або додатковим процесом. На авторське бачення, у практику «досліджуваного підприємства» доцільно впровадити відділ ЗЕД, який у його структурі відсутній, а обов'язки по відповідній роботі покладено на керівників різних підрозділів у розрізі окремих етапів виходу і збуту експортної продукції закордон.

Пропозиції щодо організації центру відповідальності з активізації ЗЕД та безпосередньо відділу ЗЕД у структурі «досліджуваного підприємства», представлено у табл. 3. В цьому випадку, зроблено акцент на вартісних аспектах реалізації функцій менеджменту, як ключового елемента, що формує дохідність, прибутковість і впливає на подальші перспективи. Виходячи із багатогранності практики ЗЕД, в центр відповідальності з активізації ЗЕД, поряд із пропонованим відділом, необхідно залучити і інші підрозділи «досліджуваного підприємства». Представлена вибірка пов'язана з складністю етапів розробки, фінансування, виробництва, перевірки, відповідності, просування і обслуговування експортної продукції.

Таблиця 3

Центр відповідальності з активізації ЗЕД «досліджуваного підприємства» та вартісний аспект у реалізації функцій менеджменту^{*, **}

| Центр з активізації ЗЕД ^{**} | | |
|--|--|---|
| Підрозділи, що формують ^{*, **} | Вартісний аспект діяльності [*] | Реалізація функцій менеджменту [*] |
| <ul style="list-style-type: none"> – відділ ЗЕД^{**}; – відділ економіки; – технічний відділ; – відділ закупівель; – склад готової продукції; – транспортний цех; – відділ технічного контролю; – заводська лабораторія; – відділ інформаційних технологій; – відділ збуту, реклами, зовнішніх зв'язків та експортного контролю; – бюро сервісного обслуговування | Створення нової вартості продукції, яка виробляється на експорт з урахуванням усіх планових, змінних, адміністративних, збутових витрат, а також видатків на приведення якісних характеристик до вимог ISO | <ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння нових ринків збуту закордоном (етап планування). 2. Залучення інвестицій для реалізації проектів (етап планування). 3. Модернізація техно-логій та виробництво нових видів продукції (етапи планування, організування, контролю та регулювання) |

^{*}складено та обґрунтовано автором на основі консультування із практичними працівниками «досліджуваного підприємства» та [2, с. 25–27; 3–6]; ^{**}запропоновано автором

Згідно з табл. 3, доповнимо, що на зазначених етапах, для «досліджуваного підприємства», важливо приділяти значну увагу вартісним аспектам менеджменту його господарської діяльності, оскільки це дозволить підвищити прибутковість та забезпечити конкурентоспроможність. В цьому напрямі, ключовим має стати:

– вибір та формування системи планових параметрів (економічних, технологічних, соціальних), які сигналізуватимуть про величину прибутку, рівень рентабельності і прибутковості, придатність обладнання, потребу в облаштуванні приміщень, освоєння нових ринків збуту, удосконалення виробів, диверсифікації;

– ретельне бюджетування у розділі планування вартісної частини: заробітної плати, матеріалів і сировини, сплати податків, оренди, банківських відсотків, кредитів, внесків та інших цільових виплат, які пов'язані з виконанням контрактних зобов'язань, а також маркетингом;

- ретельне бюджетування у розділі розподілу доходів та надходжень: від реалізації, вкладених коштів у фінансові операції, від співробітництва із іншими організаціями;
- застосування адміністративних важелів впливу для оптимізації ресурсів (тактика, процедурний та процесний підходи, розробка правил і інструкцій, проходження контролю, експертиза і сертифікація продукції);
- складання альтернативних варіантів оперативних планів для зменшення вартості виробництва;
- розробка перспектив удосконалення моделей пропонувані виробів та їх якісних параметрів для формування конкурентних переваг на ринку.

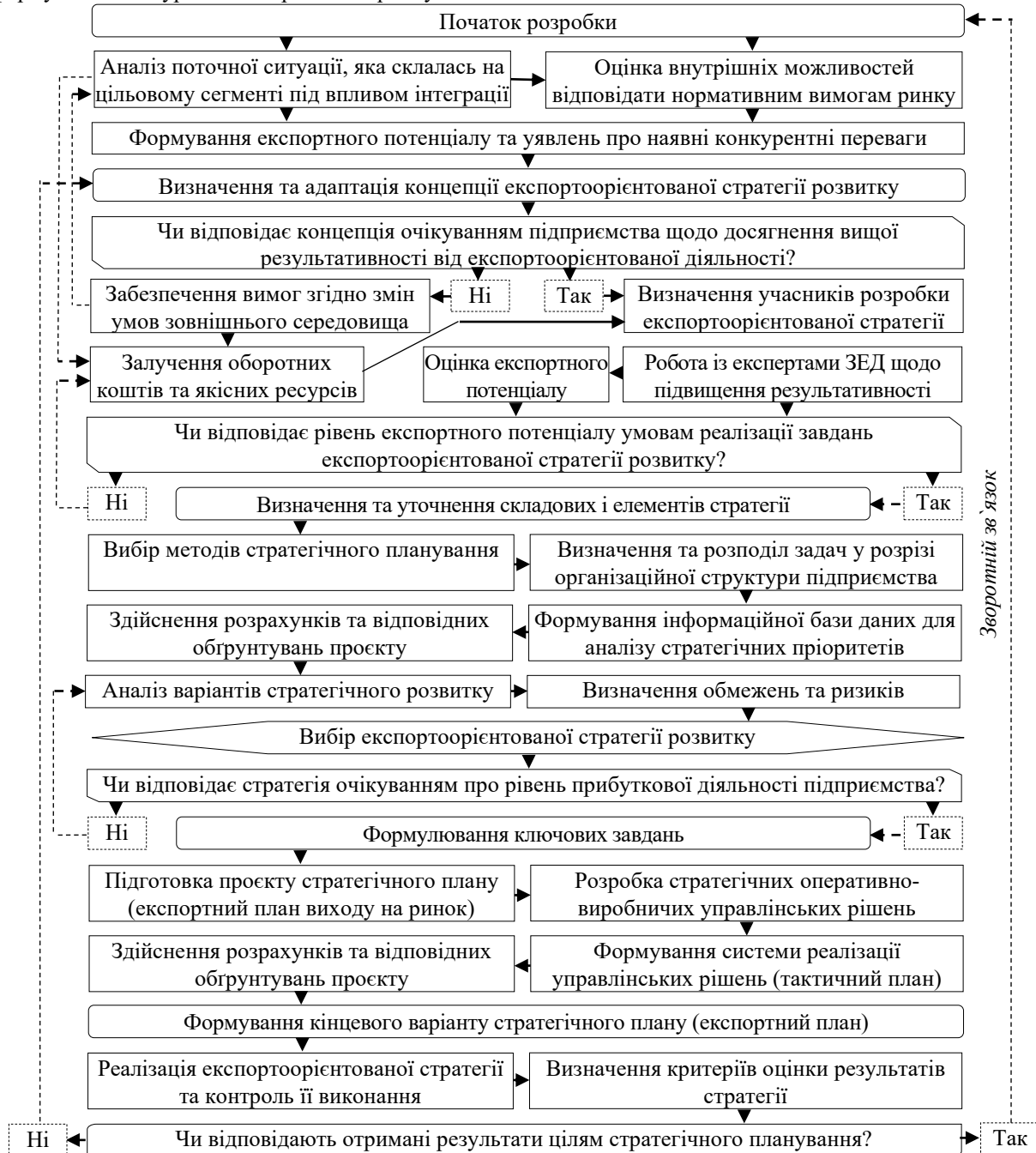


Рис. 1. Алгоритм розробки експортоорієнтованої стратегії розвитку в стратегічному плануванні системи менеджменту підприємства*

*запропоновано та систематизовано автором

На думку автора, саме інтеграція в ЄС і створення умов для зростання потенційних можливостей «підприємства», вимагають внесення змін до його організаційної структури, а особливо тоді, коли йдеться про активізацію ЗЕД. Введення в дію відділу ЗЕД дозволить: здійснювати комплексний аналіз перспектив співвідношення попиту і пропозиції на іноземних сегментах ринків із визначенням потенційних обсягів продажу; розробку деталізованого покрокового плану ЗЕД; організувати пошуку закордонних

контрагентів, встановлення вигідних умов довготермінових контрактів, їх укладання, підписання і контроль виконання.

В подальшому, у практиці вітчизняних промислових підприємств машинобудування, алгоритм зазначених дій повинен передбачати ряд послідовно продуманих заходів та взаємопов'язаних завдань, які приводять в активність систему менеджменту підприємства через інтегровану у її структуру підсистему експортоорієнтованості та активізації ЗЕД (рис. 1). Відповідна підсистема функціонує на базі окремої стратегії розвитку (експортоорієнтованої) та має на меті досягнення вищого рівня результативності, рентабельності і прибутковості.

Згідно рис. 1, зазначимо, що в межах наведеного алгоритму акцентується увага на етапності формування управлінських рішень згідно взаємовідносин, які виникають між підприємством і зовнішнім середовищем до та після вибору експортоорієнтованої стратегії розвитку, а також здійснення необхідного контролю.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, стратегічне планування системи менеджменту промислового підприємства, на сьогодні, залишається важливою складовою встановлення головних пріоритетів його розвитку, а особливо тоді, коли йдеться про використання можливостей освоєння нових ринків збуту закордон на шляху євроінтеграційних процесів. Акцентування уваги на активізації ЗЕД та експортоорієнтованості, є ключовим елементом менеджменту «досліджуваного підприємства» машинобудування та характеризує траєкторію подальшої діяльності і для інших виробників галузі за умов військового стану в Україні.

Розроблений алгоритм дозволив систематизувати загальне бачення формування експортоорієнтованої стратегії розвитку промислового підприємства машинобудування як складової стратегічного планування його системи менеджменту. Експортоорієнтована стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на акумулювання і організацію внутрішніх ресурсів не тільки стосовно підвищення результативності та прибутковості, а також визначення ключових елементів менеджменту за сучасних умов розвитку євроінтеграційних процесів. В цьому випадку, саме аналіз і пошук внутрішніх резервів організації виробничого процесу мають стати найбільш доцільним і прийнятним стратегічним шляхом розвитку для виходу на іноземний ринок та отримання вищої результативності. Головним чином, це пов'язано з тим, що такі альтернативні варіанти як залучення іноземного інвестора та диверсифікація виробництва, на сьогодні, не можуть у повній мірі бути реалізовані, оскільки під негативним впливом ринкових трансформацій і дисбалансу вихідних вартісних показників, для вітчизняних підприємств вони не є рентабельними.

Література

1. Бойчик І. М. Сучасні тенденції розвитку економічних систем : монографія / І. М. Бойчик. – Тернопіль, 2015. – С. 196–212.
2. Євтушенко В. А. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, Ю. В. Чупринюк // Бізнес-Інформ. – 2020. – № 6. – С. 23–29.
3. Жигалкевич Ж. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Ж. М. Жигалкевич, А. О. Драгомощенко // Економіка та суспільство. – 2021. – В. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895/858>.
4. Князь С. В. Підприємництво та менеджмент / С. В. Князь, Т. І. Данько, Н. Б. Ярошевич ; за заг. ред. С. В. Князя. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 124 с.
5. Крамар І. Ю. Експортно-орієнтована діяльність промислових підприємств як спосіб забезпечення розвитку Західного регіону України / І. Ю. Крамар, Н. Ю. Мариненко // Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. – 2019. – В. 40. – С. 130–133.
6. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Видавництво комерційної академії, 2004. – 363 с.
7. Новаківський І. І. Система управління підприємством в умовах становлення інформаційного суспільства : монографія / І. І. Новаківський. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
8. Орлов В. М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством / В. М. Орлов, С. С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 1 (78). – С. 103–109.
9. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

References

1. Boichyk I. M. Suchasni tendentsii rozvytku ekonomichnykh system : monohrafiia / I. M. Boichyk. – Ternopil, 2015. – S. 196–212.
2. Yevtushenko V. A. Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva / V. A. Yevtushenko, V. I. Liashevska, Yu. V. Chupryniuk // Biznes-Inform. – 2020. – № 6. – S. 23–29.
3. Zhyhalkevych Zh. M. Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva / Zh. M. Zhyhalkevych, A. O. Drahomoshchenko // Ekonomika ta suspilstvo. – 2021. – V. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895/858>.

-
4. Kniaz S. V. Pidpriemnytstvo ta menedzhment / S. V. Kniaz, T. I. Danko, N. B. Yaroshevych ; za zah. red.. S. V. Kniazia. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2016. – 124 s.
 5. Kramar I. Yu. Eksportno-orientovana diialnist promyslovykh pidpriemstv yak sposib zabezpechennia rozvytku Zakhidnoho rehionu Ukrainy / I. Yu. Kramar, N. Yu. Marynenko // Prychornomorski ekonomichni studii. Naukovyi zhurnal. – 2019. – V. 40. – S. 130–133.
 6. Miziuk B. M. Systemne upravlinnia : monohrafiia / B. M. Miziuk. – Lviv : Vydavnytstvo komertsii akademii, 2004. – 363 s.
 7. Novakivskiy I. I. Systema upravlinnia pidpriemstvom v umovakh stanovlennia informatsiinoho suspilstva : monohrafiia / I. I. Novakivskiy. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2016. – 316 s.
 8. Orlov V.M. Stratehichne planuvannia v protsesi upravlinnia pidpriemstvom / V. M. Orlov, S. S. Novytska // Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. – 2015. – № 1 (78). – S. 103–109.
 9. Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii za vydamy diialnosti. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy : ofitsiinyi sait. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.