

УДК 005.412:69(477)

**Бренер А.В.**  
студентка*Запорізького національного технічного університету***Корольков В.В.***кандидат економічних наук, доцент,**декан факультету економіки та управління**Запорізького національного технічного університету***ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНО–КОНСТРУКТОРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ****DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION OF A PROJECT–ENGINEERING COMPANY IN CONDITIONS OF INSTABILITY OF THE UKRAINIAN ECONOMY****АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено підходи до визначення сутності поняття стратегії, а також визначено особливості та проблеми стратегій розвитку на українських підприємствах. Розглянуто проблеми формування стратегії розвитку проектно-конструкторського підприємства, визначено фактори, що впливають на ефективність вибраної стратегії. Вибір стратегії та її реалізації є основною частиною змісту діяльності зі стратегічного управління. Також проаналізовано методологію стратегічного планування та його етапи, розроблено загальний алгоритм формування стратегії розвитку для проектно-конструкторського підприємства України. Стратегічне управління сьогодні є найважливішим фактором успішного виживання у все більш складних ринкових умовах, проте в діях більшості організацій постійно бракує стратегічності, що часто і призводить до поразки в конкурентній боротьбі. Запропоновано рекомендації для покращення ефективності праці проектно-конструкторських підприємств в Україні.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегія розвитку підприємства, стратегічне планування, базисна стратегія розвитку, конкуренція, конкурентна стратегія, маркетингова стратегія.

**АННОТАЦИЯ**

В статье исследованы подходы к определению сущности понятия стратегии, а также определены особенности и проблемы стратегий развития на украинских предприятиях. Рассмотрены проблемы формирования стратегии развития проектно-конструкторского предприятия, определены факторы, влияющие на эффективность выбранной стратегии. Выбор стратегии и ее реализации является основной частью деятельности по стратегическому управлению. Также проанализированы методология стратегического планирования и его этапы, сформирован и предложен общий алгоритм формирования стратегии развития для проектно-конструкторского предприятия Украины. Стратегическое управление сегодня является важнейшим фактором успешного выживания во все более сложных рыночных условиях, однако в действиях большинства организаций постоянно не хватает стратегичности, что часто и приводит к поражению в конкурентной борьбе. Предложены рекомендации для повышения эффективности работы проектно-конструкторских предприятий в Украине.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, стратегия развития предприятия, стратегическое планирование, базовая стратегия развития, конкуренция, конкурентная стратегия, маркетинговая стратегия.

**ANNOTATION**

The article highlights the approaches to the definition of the concept of strategy essence and identifies the features and problems of development strategies at the Ukrainian enterprises. In the article the problems of formation of the development strategy for project-engineering companies are considered, the factors that influence the effectiveness of the chosen strategy are deter-

mined. The choice of strategy and its implementation is the main part of the strategic management activities. The article analyzes the methodology of strategic planning and its stages, the general algorithm for development strategy for a Ukraine project-engineering company is being developed in the article. Today's strategic management is the most important factor in successful survival in increasingly difficult market conditions, however, in the actions of most organizations, there is a lack of strategic importance that often leads to a defeat in the competition. The article also suggests recommendations for improving the efficiency of a Ukraine project-engineering company operation.

**Keywords:** strategy, strategic management, enterprise development strategy, strategic planning, basic development strategy, competition, competitive strategy, marketing strategy.

**Постановка проблеми.** У сучасній ринковій економіці кожне підприємство будь-якої галузі постійно має пристосовуватися до нестабільності зовнішнього середовища і конкурувати з конкурентами, що надають такі ж послуги або випускають аналогічну продукцію. Саме це змушує кожне підприємство розробляти та шукати свій шлях розвитку згідно з вимогами ринку, це включає пошук нових форм застосування капіталу, інноваційних економічно ефективних технологій виробництва, сучасних форм репрезентування продукції на ринку, але не обмежується ним. Одним з ключових компонентів стратегічного управління є стратегія розвитку. Вибір стратегії і її реалізації є основною частиною змісту діяльності зі стратегічного управління. Зрештою, реалізація стратегії повинна забезпечити розвиток. Стратегія розвитку є загальною програмою дій, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності бізнесу. В умовах жорсткої конкуренції та мінливої ситуації в Україні будівельно-проектні та проектно-конструкторські компанії можуть поліпшити свої конкурентні позиції перш за все завдяки здатності адаптуватися до зовнішнього середовища. Тому необхідно сформулювати загальну схему розробки стратегії розвитку, щоб кожне проектно-конструкторське підприємство мало змогу пристосувати її до своїх унікальних умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам і перспективам розвитку стратегічного управління підприємств присвячені роботи

багатьох закордонних та вітчизняних учених. Питанням теорії та практики формування стратегії присвячено праці провідних закордонних учених, таких як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, І. Ансофф, Шандель, Хаттен, Хіггенс, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер [5] Величезний внесок також зробили вітчизняні учені, а саме Д.О. Горелов [2], С.Ф. Большенко [2], Л.Є. Довгань [3], Ю.В. Каракай [3], Л.П. Артеменко [3], З.Є. Шершньова [4], Т.В. Калінеско, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилова. Також слід згадати про інтерес з боку вітчизняних науковців до будівельної та проектно-конструкторської галузі України, слід виділити таких учених, як В. Анін [10], Е. Ванієва, Н. Коваленко, Ю. Пінда, Р. Подольський.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Слід відзначити, що проблемам системного підходу до формування й реалізації стратегій розвитку проектно-конструкторських та будівельно-проектних організацій і будівельного комплексу загалом приділено вкрай мало уваги.

**Мета статті** полягає у дослідженні підходів до визначення сутності поняття стратегії; визначенні особливостей та проблем стратегії розвитку на підприємствах; розгляданні проблем формування стратегії розвитку проектно-конструкторського підприємства; визначенні факторів, що впливають на ефективність вибраної стратегії; вивченні методології стратегічного планування та його етапів; виведенні загального алгоритму формування стратегії розвитку для проектно-конструкторського підприємства України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині в нашій країні проблемам, пов'язаним з теорією та практикою стратегічного управління, приділяється недостатньо уваги. Підприємці переважно зацікавлені в отриманні прибутку, а у своїй діяльності вони приділяють значну увагу лише оперативному управлінню. Можливо, це пов'язано з відсутністю знань про сутність поняття «стратегічне управління» та його важливістю в ефективній роботі підприємства. Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток підприємства, але й як конкретні заходи, що забезпечують швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, що може спричинити необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей і вибору нового напрямку розвитку.

Термін «стратегічне управління» вперше був застосований на стику 60–70-х рр. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, здійснюваним на вищому рівні [1, с. 6]. З того часу поняття «стратегічне управління» змінювало та поглиблювало значення. В теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку орга-

нізації [2, с. 9]. Проте сучасне визначення стратегії важко сформулювати лише одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Можна виділити декілька конструктивних визначень, запропонованих авторитетними розробниками теорії стратегічного управління. Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [2, с. 10]. Шандель і Хаттен вважали, що стратегічне управління – це процес визначення та встановлення зв'язку організації з його середовищем, що полягає в реалізації вибраних цілей та в спробах досягти бажаного стану відносин із навколишнім середовищем шляхом розподілу ресурсів, що дає змогу організації та її підрозділам працювати ефективно та продуктивно. На думку Хіггенса, стратегічне управління – це процес управління для реалізації місії організації шляхом управління взаємодією організації з її навколишнім середовищем. Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління як набір рішень та дій для формування та реалізації стратегій, призначених для досягнення мети організації. Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії [2, с. 10–11]: процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією; визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку; певна стратегія перестає бути необхідною, як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією; під час розроблення стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть під час конкретизації цілей і формування заходів; під час появи більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується [2, с. 11] «за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямів діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства».

Стратегічне управління сьогодні є найважливішим фактором успішного виживання у все більш складних ринкових умовах, проте в діях організацій постійно бракує стратегічності, що часто і призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Сучасне визначення стратегічного управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією [3, с. 11].

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів [2, с. 11]:

– визначення стратегічної установки, місії, цілей існування;

- політика розвитку підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- визначення можливих стратегічних зон господарювання;
- визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства;
- розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів; ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії.

Розширення і поглиблення ринкових відносин в країні і регіонах висувають перед кожним будівельним підприємством необхідність пошуку напрямів і заходів збереження своїх позицій на ринку. Нині будівельні підприємства недостатньо адекватно орієнтуються на зміни попиту, не здатні повною мірою планувати свою діяльність на більш-менш тривалій період. Такий стан речей пояснюється відсутністю чіткої, науково обґрунтованої теоретичної та методичної бази стратегічного планування розвитку підприємств, що стримує його застосування на практиці. В умовах жорсткої конкуренції і мінливої ситуації будівельні підприємства можуть покращувати свою конкурентну позицію насамперед за рахунок вміння пристосуватися до зовнішнього середовища.

До основних проблем, з якими стикаються лідери будівельно-проектних та проектно-конструкторських організацій, можна віднести наявність зовнішніх проблем та загроз (високі податки, інфляція, економічна та політична нестабільність тощо); слабе знання ринку; недостатній рівень кваліфікації персоналу; брак знання та навичок для мотивації працівників, розробки стратегій розвитку підприємства, вибору ефективних способів підвищення інноваційного потенціалу, використання результатів маркетингових досліджень та пошуку ефективних шляхів боротьби з бюрократією організації тощо.

Для того щоб менеджмент був насправді стратегічним, необхідно втілити в життя основні принципи стратегічного управління. Принципи стратегічного управління – теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальних правилах та положеннях, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації загалом та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розроблення та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [4, с. 14].

До основних принципів стратегічного управління належать [4, с. 15–16] :

- цілеспрямованість (орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення мети як вихідного етапу управлінського впливу);

- безперервність (система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища, саме так здійснювати управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідним чином змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі);

- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління (дає змогу здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та перспективам розвитку);

- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління загалом (щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усї стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання);

- наявність необхідної послідовності етапів (кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компоновки послідовності операцій);

- циклічність (стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі; зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо);

- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами (базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій);

- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей (це означає до деякої міри змогу впливати на середовище відповідно до власних потреб та цілей або формувати його; з іншого боку, невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП загалом);

- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін та умов функціонування організацій (коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дає змогу посісти належне місце в середовищі);

- результативність та ефективність (сприяє створенню системи стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом).

Під час реалізації стратегічного менеджменту виникає багато проблем та труднощів [9, с. 24], про які необхідно знати завчасно, щоб мати змогу підготуватися до них. Розробка стратегії організації не обмежується витратами на матеріальні та фінансові ресурси. Велике значення мають інформація та інтелектуальні ресурси. Розробка та реалізація стратегічних рішень вимагають наявності величезної інформації – зібраної, систематизованої та проаналізованої протягом всього періоду ведення бізнесу. Без інформації стратегія відсутня, але інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними, адже організація повинна мати персонал, який не просто може розробити новий бізнес-план, ґрунтуючись на одному з методів, але й визначити тенденції у розвитку зовнішнього середовища, перспективи будівельно-проектного та проектно-конструкторського бізнесу загалом, організації, обґрунтувати необхідність концентрації коштів у стратегічних цілях.

Вибір стратегії розвитку підприємства залежить від безлічі умов, а саме форм конкурентної боротьби і ступеня її жорсткості, темпів і характеру інфляції, економічної політики уряду, порівняльних переваг національної економіки на світовому ринку та інших так званих зовнішніх чинників, а також внутрішніх факторів, пов'язаних з можливостями самого підприємства, тобто його виробничими і фінансовими ресурсами.

Процес формування стратегії розвитку для будівельно-проектного та проектно-конструкторського підприємства має включати:

- формування загальної, базисної стратегії розвитку;
- формування конкурентної стратегії;
- формування маркетингової стратегії.

Базова стратегія розвитку – стратегія, що формується залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища; є загальною концепцією поведінки фірми на даному етапі її функціонування; вона може включати стратегії, які передбачають збільшення розмірів фірми і вимагають достатніх ресурсів, а також зосередження на наявних напрямках і їх підтримки.

Вона включає такі дії:

- диверсифікація шляхом поглинання менш сильних конкурентів (конгломерація);
- відкриття нових філій по країні та за кордоном;
- міжфірмове співробітництво і кооперація з метою контролю за ринками потенційних клієнтів;
- зовнішньоекономічна діяльність як елемент географічної експансії;
- стратегічні зрушення в бік посилення функцій управління тощо.

Конкурентна стратегія – довгострокові заходи наступального або оборонного характеру, покликані зміцнювати становище фірми з урахуванням факторів інтенсивної конкуренції. Формування конкретної стратегії підприєм-

ства націлено на досягнення його конкурентних переваг.

Економіст М. Портер [5] виділив три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть застосовуватися щодо будь-якої конкурентної сили. Це перевага у витратах, диференціація, фокусування.

Перевага у витратах створює велику свободу вибору дій як в ціновій політиці, так і під час визначення рівня прибутковості. Мінімізація витрат під час виконання певних розрахункових і конструкторських робіт за рахунок використання сучасних інноваційних методів і обладнання може привести до загального зниження вартості кінцевої послуги, що зробить компанію більш привабливою для замовників.

Диференціація означає створення компанією унікального нового ефективного способу для створення унікальних проектів.

Фокусування – це зосередження уваги на одному із сегментів ринку, на особливій групі замовників або на обмеженому географічно секторі ринку. Така стратегія підходить для невеликих компаній-початківців, проте не підходить для компаній, що бажають розвиватися і збільшувати свої масштаби.

Маркетингова діяльність також є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Важливість використання маркетингових інструментів у розвитку будівельно-проектних та проектно-конструкторських підприємств підтверджується вже і тим, що більшість їх не має чіткої стратегії, тоді як зростаюча конкуренція вимагає швидкого і гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що можливо тільки за наявності науково обґрунтованої та ефективної маркетингової стратегії розвитку.

Практичною основою формування маркетингової стратегії проектно-конструкторського підприємства є комплексне дослідження регіонального ринку, що включає вивчення потреб ринку в будівельній продукції й вимог до її споживчих властивостей; визначення рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається; аналіз ринкової сегментації й виявлення сегментів ринку, найбільш відповідних профілю будівельної продукції; вивчення підприємницької структури ринку, перш за все підприємств-конкурентів, проведення відповідних досліджень про ступінь їхніх конкурентних переваг; дослідження форм і методів збуту; вивчення соціально-психологічних особливостей покупців [6].

Використовуючи досвід вітчизняних та зарубіжних провідних будівельно-проектних та проектно-конструкторських компаній, можна виділити такі шість важливих кроків для розробки ефективного стратегічного маркетингового плану розвитку (табл. 1).

Стабільність конкурентних переваг проектно-конструкторського підприємства можна забезпечити шляхом створення відчутних відмінних рис своєї продукції для конкретного



Таблиця 1

## Кроки для розробки ефективного стратегічного маркетингового плану розвитку

1. Визначити мету підприємства.	1. Необхідно зосередитись на будівельних секторах, які зростають. Згідно з даними дослідницької фірми "IBIS World" можливості отримання прибутку зростають відповідно до економіки і збільшення інвестицій бізнесу. Моніторинг економічних тенденцій і огляд галузі будуть гарантувати успіх діяльності підприємства. 2. Також необхідно шукати можливості в нішах вибраного сектору, де можна використати навички фахівців компанії. Спеціалізація означає наявність меншої кількості конкурентів у вибраній ніші та допомагає створити компанії репутацію експерта.
2. Виконати SWOT-аналіз, аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.	Проаналізувати сильні і слабкі сторони компанії і розробити план боротьби зі слабкими сторонами. Використати аналіз, щоб визначити можливості і загрози бізнесу. Порівняти можливості компанії з можливостями конкурентів в даній сфері, щоб забезпечити орієнтир для розвитку бізнесу.
3. Проаналізувати поточне ринкове середовище.	Визначити відмінні характеристики бізнесу. Виділити ті чинники, які є важливими для проекту очима замовника, такі як швидкість завершення, використання інноваційних методів проектування або матеріалів чи стійких методів будівництва та використовувати їх у майбутньому для презентацій.
4. Створювати бюджет маркетингу для проектно-конструкторського бізнесу.	
5. Розробити стратегію та створити список тактик (маркетинг-мікс).	Розробити комплекс стратегій для досягнення цільового ринку. В це можуть входити реклама в журналах, публікація рекламних матеріалів, реклама на радіо та телебаченні, спонсорство спортивних та інших регіональних подій, створення та просування веб-сайту тощо. Також гарною ідеєю було б створення калькулятора цін на веб-сайті, а також надання клієнтам змогу прорахувати приблизну вартість задуманого проекту. Дуже важливо спрямувати маркетингову стратегію саме на клієнтів, відповідати на їх запити та задовольняти потреби.
6. Моніторинг результатів.	

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [7–8]

сегменту ринку. Створення відмінних рис продукції підприємства доцільно реалізувати з використанням маркетинг-міксу, і це є найбільш загальноприйнятним підходом, тому що він не вимагає детального знання методів пропозиції аналогічної продукції конкурентами, а вимагає тільки сприйняття власної позиції на ринку. Маркетинг-мікс (англ. "marketing-mix") – згідно з Джером МакКарті, це комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку, він складається з «чотирьох Р» (Product, Price, Place, Promotion): продукту, ціни, місця (системи розподілу товару або системи дистрибуції) та просування.

В маркетинг-міксі важливо приділити увагу саме останньому "Р" – просуванню, адже дуже важко виділити свою будівничо-проектну компанію лише за рахунок перших трьох "Р", тому що за сучасних ринкових умов вони майже однакові в усіх подібних компаніях. Просування має бути ненав'язливим, часи непотрібної спам-реклами вже пройшли, нині популярна реклама, орієнтована на клієнта. Так, доцільно створити блог на своєму веб-сайті з цікавими та корисними статтями, також важливо використовувати SEO-оптимізацію, щоб ваш веб-сайт завжди був на першій сторінці пошуку в браузері.

Під час вибору маркетингової стратегії розвитку будівельно-проектних та проектно-конструкторських підприємств пропонується керуватися системою об'єктивних передумов формування базових стратегій, оскільки потенціал залежить не тільки від раціональної організації виробництва, зниження витрат, ефективності використання ресурсів, росту продуктивності праці та інших організаційних

і виробничих факторів, але й насамперед від уміння пристосуватися до зовнішнього середовища, включаючи запити споживачів, конкуренцію товаровиробників, канали розподілу й руху товарів, споконвічно орієнтуючи виробничу діяльність будівельного підприємства на кінцевого споживача.

**Висновки.** Отже, в наш час нестабільності економіки країни набуло дуже великого значення формування стратегії розвитку проектно-конструкторського підприємства. Ми розглянули поняття, основні принципи, етапи та рівні проблеми стратегії управління; необхідність в індивідуальному підході під час розроблення стратегії управління конкретного підприємства, враховуючи його ресурсний потенціал та розвиток через призму галузевої адаптації. Розглянули чотири різних рівні підприємств з боку конкурентоспроможності та реакції на ринкові сигнали, спроможності зайняти саме цю нішу на галузевому ринку. Стратегія управління сьогодні є найважливішим фактором виживання підприємства в конкурентній боротьбі. І тут багато залежить від ресурсів проектно-конструкторського підприємства, не тільки матеріальних та фінансових, але й інтелектуальних, що використовують системний підхід до формування стратегії, будуть мати швидку реакцію не тільки на зміну зовнішніх факторів середовища, але й внутрішніх, на зміну підприємством сегменту ринку, зміну ресурсного наповнення підприємства. У формуванні стратегії треба акцентуватись на перевазі у витратах, диференціації та фокусуванні. Проектно-конструкторські підприємства повинні звертати увагу на якість, точність виконуваної роботи,

ціну та час на виконання замовлення, а також рівень обслуговування, довести їх до найвищого рівня. Ми розробили шість основних кроків для розробки стратегічного маркетингового плану розвитку проектно-конструкторських підприємств в умовах нестабільності України.

---

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління : [навчальний посібник] / С.Ю. Гончарова, І.П. Отенко. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2004. – 172 с.
2. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства : [навчально-методичний посібник] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. – Х. : Вид-во ХНАДУ, 2011. – 133 с.
3. Стратегічне управління : [навчальний посібник] / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. –К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. та доп.. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Портер М. Конкуренція / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вільямс, 2005. – 608 с.
6. Васильченко А.О. Моделювання структурних характеристик процесу формування маркетингової стратегії будівельного підприємства / А.О. Васильченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1020>.
7. Construction Business Owner : електронне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.constructionbusinessowner.com>.
8. McCarthy E.J. Basic Marketing: A Managerial Approach Front Cover / E.J. McCarthy, R.D. Irwin. – 1960. – 770 p.
9. Стратегічний менеджмент : [підручник] / [І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова]. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 289 с.
10. Анін В.І. Оптимізація стратегій будівельної організації в ринкових умовах : [монографія] / В.І. Анін. – К. : Ратібор, 2004. – 242 с.
11. Гусева М.Н. Управление обеспечением конкурентоспособности предпринимательских структур в строительстве : [монография] / М.Н. Гусева. – М. : Архитектура-С, 2011. – 400 с.