

УДК 65.01:658

Дудок Катерина Степанівна

*асистент кафедри соціології та соціальної роботи
Національний університет «Львівська політехніка»*

Dudok Kateryna

*Assistant of the Department of Sociology and Social Work
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0005-1726-3936*

Прокопів Максим Володимирович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Prokopiv Maksym

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0008-5586-2149*

Івачевський Андрій Михайлович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Ivachevskiyi Andrii

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0003-3140-5756*

**ВИДИ СТРАТЕГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
TYPES OF STRATEGIES AND TOOLS FOR FORMING AN
ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**

Анотація. У статті розкрито особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування. Визначено, що стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу, а також бізнес-планом підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містить перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Виявлено, що, формуючи стратегію розвитку, потрібно звертати увагу на ризики, оскільки основними чинниками негативного впливу є: неадекватні зовнішні умови для розвитку; зниження ефективності бізнесу; втрата контролю над ризиком; можливість втрати внаслідок погіршення якості активів; надмірне інвестування. З'ясовано, що стратегію розвитку підприємства можна схарактеризувати як довгостроковий і гнучкий план дій щодо інновацій з відповідним рівнем ризику, залежно від людського фактора, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Встановлено, що стратегії досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства можна розділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Визначено, що активні стратегії включають швидкі дії підприємства в мінливих умовах ринку, намагання випередити конкурентів, гнучкість у всіх процесах, що відбуваються в підприємстві, можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини і матеріалів, обладнання, а пасивні стратегії розвитку підприємства – це стеження за конкурентами та зміна процесів, коли це необхідно, щоб вони були менш ризикованими та економічно ефективнішими. Розглянуто видову класифікацію стратегій розвитку підприємства. Виявлено, що процес формування стратегії розвитку підприємства відбувається за такими етапами: постановка цілей і завдань діяльності підприємства; аналіз внутрішнього та зовнішнього

середовища; формування стратегії розвитку підприємства; здійснення інноваційної діяльності; довгострокові стратегічні прогнози. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень стосовно дослідження особливостей реалізації стратегії розвитку підприємства з позиції практичного аспекту, виходячи із умов сьогодення.

Ключові слова: підприємство, цілі підприємства, стратегія розвитку підприємства, бізнес-план, бізнес-процеси, ефективність діяльності підприємства, оцінка ефективності розвитку підприємства, розвиток бізнесу.

Summary. The article reveals the features of enterprise development strategies and the tools for their formation. It has been determined that an enterprise development strategy is a fundamental part of creating and running a business, as well as an enterprise business plan, which includes both long-term and short-term goals of the enterprise, is based on its competitive advantages, contains a list of specific tasks and requires their implementation to achieve them. It was revealed that when forming a development strategy, one should pay attention to risks, since the main factors of negative impact are: inadequate external conditions for development; decreased business efficiency; loss of risk control; the possibility of loss due to deterioration in asset quality; overinvestment. It has been established that the enterprise development strategy can be characterized as a long-term and flexible action plan for innovation with an appropriate level of risk, depending on the human factor, based on a detailed analysis of the internal and external environment of the enterprise. It has been established that the strategy for achieving effective results, increasing the competitiveness of products and enterprises can be divided into two groups: active strategies and passive strategies. It has been determined that active strategies include quick actions of the enterprise in changing market conditions, attempts to get ahead of competitors, flexibility in all processes occurring in the

enterprise, the possibility of intensive use of all types of labor resources, energy, raw materials and materials, equipment, and passive strategies for the development of the enterprise are observation behind competitors and changing processes when necessary to make them less risky and cost-effective. The type classification of enterprise development strategies is considered. It was revealed that the process of forming an enterprise development strategy occurs in the following stages: setting goals and objectives for the enterprise; analysis of the internal and external environment; formation of a company development strategy; implementation of innovative activities; long-term strategic forecasts. All this must be taken into account in the perspective of further research into the specifics of implementing an enterprise development strategy from the perspective of the practical aspect, based on the conditions of the present.

Key words: *enterprise, enterprise goals, enterprise development strategy, business plan, business processes, enterprise efficiency, enterprise development efficiency assessment, business development.*

Постановка проблеми. Мінливість економічного середовища за певних умов породжує невизначеність. Для стабілізації та зміцнення стабільності роботи та існування в обраному секторі кожне підприємство повинно розробити та обґрунтувати власну стратегію діяльності. Обрана стратегія має ґрунтуватися на принципах оптимізації витрат, максимізації прибутку та ефективного використання наявних ресурсів. Тобто має забезпечувати якомога більшу віддачу від використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і регламентувати порядок здійснення діяльності. Оптимальна стратегія повинна не тільки описувати план дій щодо регулювання діяльності підприємства, а й показувати вихід із критичних ситуацій та адаптацію до змін ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються стратегії

розвитку підприємства здійснили такі вчені та практики: А. Баланович [1], П. Брінь [2], О. Гудзь [3], О. Гура [4], І. Єпіфанова [5], С. Клименко [6], В. Кобелев [7], В. Македон [8], С. Писаренко [9], Ю. Погорелов [10], М. Хацер [11], Е. Юрій [12] та інші [13–25]. Проте аналіз наукових досліджень доводить, що описані науковцями і практиками проблеми ще не до кінця вивчені і потребують подальших й додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія розвитку підприємства розробляється в ході впровадження механізмів стратегічного управління. Розвиток систем управління підприємствами відбувався паралельно зі зміною умов функціонування підприємств і зростанням нестабільності зовнішнього середовища. Тому з часом система стратегічного управління підприємством ускладнювалася, змінювався і зміст стратегії розвитку підприємства. Перше трактування стратегії розвитку підприємства базувалося на концепції детермінованого планування щодо функціонування і розвитку підприємства у стабільному середовищі та розглядало стратегію як конкретний, регламентований, чітко прописаний алгоритмічний план із конкретними результатами (цілями). Ця стратегічна концепція передбачала розробку системи цілей, що характеризує результати діяльності підприємства, які необхідно досягти протягом тривалого періоду часу. Після розробки цільової системи були складені конкретні плани дій, послідовна реалізація яких мала забезпечити досягнення визначених цілей. Стратегічне управління підприємством відповідно до цієї концепції стратегії фокусується на визначенні, обґрунтуванні та реалізації довгострокових цілей підприємства шляхом розробки відповідного, детермінованого та негнучкого детального стратегічного плану в умовах зовнішньої та внутрішньої стабільності. Середовище, отримало назву управління корпоративним розвитком через

відхилення. Наступним кроком у розробці стратегії розвитку підприємства було застосування її як набору прийомів і методів, що забезпечують прогрес підприємства від зробленого. На відміну від попереднього типу, даний тип інтерпретації стратегії передбачає аналіз і використання факторів контролю, які різним чином впливають на діяльність підприємства. Вплив одних факторів сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою для досягнення стратегічних цілей [3].

Стратегія – це основний напрямок діяльності підприємства, план, розроблений керівництвом підприємства у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення ефективних показників діяльності та бажаних результатів. Іншими словами, під поняттям «стратегія» розуміють орієнтацію підприємства на поставлені цілі. Це план стратегічної мети, який спрямований на досягнення [8]. Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства за обсягом, засобами і формами його діяльності, системою взаємовідносин усередині підприємства, положенням у зовнішньому середовищі. Тобто стратегія – це довгостроковий план, напрямок бізнесу пов'язаний з глобальним напрямком і діяльністю. Тобто, з цих досліджень ми можемо зробити висновок, що стратегія є рушійною силою: вона повинна бути створена до початку діяльності і, отже, пов'язана з фундаментальними цілями діяльності та створенням підприємства [6]. Стратегія – це безперервний процес, який відбувається як зміна за штучно розробленими або природними програмами. Кожна програма якісно відрізняється від попереднього стану, що надає підприємству як складній системі нових властивостей, якостей, які можуть розкритися і стати новими можливостями [10]. Стратегія – це набір взаємопов'язаних дій, які постійно коригуються для досягнення цілей учасників процесу формування стратегії та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі

[7].

Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу. Стратегія – це бізнес-план підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Загалом, термін стратегія також слід асоціювати з ризиком. Оскільки будь-яка стратегія починається на етапі бізнес-планування, подальший розвиток вимагає інвестицій, а фінансові інвестиції завжди є ризиком, який необхідно враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, прорахунками в плануванні, неадекватним розподілом ресурсів і помилками в розрахунках ризику. Підсумуємо основні особливості стратегії розвитку підприємства, виявлені під час аналізу: необхідність інвестиційної підтримки; необхідність враховувати ризику; зосередження на отриманні результату; аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів; здатність бути гнучким і адаптуватися до ситуації. Враховуючи її специфічні характеристики, розуміння стратегії будується на її присутності протягом життєвого циклу діяльності та з урахуванням мінливості середовища стратегія адаптується та змінюється. Тобто можна сказати, що одна стратегія замінює іншу з урахуванням змін, необхідних протягом даного періоду діяльності за сприятливих умов [2].

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий та гнучкий план реалізації з інноваційною спрямованістю, з відповідним рівнем ризику, заснований на людському факторі та на основі детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [4].

Стратегії розвитку підприємства, як правило, є довгостроковими і вимагають вкладення інвестиційних коштів, які характеризуються відповідним рівнем ризику. Формуючи стратегію розвитку, потрібно

звертати увагу на ризики. Основними чинниками негативного впливу є: неадекватні зовнішні умови для розвитку; зниження ефективності бізнесу; втрата контролю над ризиком; можливість втрати внаслідок погіршення якості активів; надмірне інвестування. Крім того, невідповідності, такі як структура виробничої системи та потенційний обсяг діяльності, можуть призвести до відхилення проєктів, незважаючи на мінімальний ризик, оскільки не всі керівники мають здатність виконувати ризиковані завдання. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь визначити здатність підприємства вжити відповідних заходів щодо зміни ринкової ситуації. Виявлення можливостей розвитку бізнесу базується на ретельній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є інноваційна спрямованість. Будь-яка стратегія розвитку спрямована на досягнення позитивних результатів (збільшення прибутку, підвищення операційної рентабельності), які сприяють підвищенню конкурентоспроможності всієї продукції підприємства [3].

Від точних і своєчасних рішень залежить ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність всього бізнесу. В даний час існує декілька моделей стратегічної поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливіших характеристиках [2].

Стратегію розвитку підприємства можна схарактеризувати як довгостроковий і гнучкий план дій щодо інновацій з відповідним рівнем ризику, залежно від людського фактора, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Стратегії досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства можна розділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії включають швидкі дії підприємства

в мінливих умовах ринку, намагання випередити конкурентів, гнучкість у всіх процесах, що відбуваються в підприємстві, можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини і матеріалів, обладнання. Пасивні стратегії розвитку підприємства – це стеження за конкурентами та зміна процесів, коли це необхідно, щоб вони були менш ризикованими та економічно ефективнішими [3].

Основними принципами розробки активної та пасивної стратегій розвитку підприємства мають бути: орієнтація на довгострокові цілі підприємства; різноманітність можливих напрямків розвитку, що визначається динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; безперервність розробки стратегії; складність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [11].

Активна стратегія розвитку підприємства передбачає максимально можливе впровадження стратегічних змін у розвиток підприємства. Його суть полягає в тому, що підприємство першим розробляє та впроваджує нові види продукції та нові технологічні процеси виробництва. Ці стратегії включають використання різноманітних заходів для підтримки позитивної позиції зростання. Стратегія активної атаки спрямована на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів: сировини, матеріалів, обладнання, праці та фінансів. Ця стратегія характеризується високим ризиком і потребою значних інвестицій. Стратегія ринкової ніші – це активна стратегія, спрямована на забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, покращення характеру товарних послуг. При необхідності підприємства можуть придбати та адаптувати нові технології виробництва. Ці стратегії визначають напрямок зусиль для зміцнення досягнутої позиції та підтримки збалансованого розвитку підприємства та характеризуються

високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші є звичайною на зрілому етапі життєвого циклу підприємства. Стратегія активного розвитку характеризується збільшенням продажів продукції, зниженням собівартості продукції, збільшенням прибутку, високим рівнем фінансової стійкості, підвищенням оборотності оборотних коштів, розширеною мережею збуту тощо. Пасивно-агресивна стратегія полягає в випробуванні нового (або вдосконаленого) продукту, а потім виведення його на ринок. Ця стратегія вимагає значних витрат на оновлення продукту і характеризується помірним ризиком. Цю стратегію можна використовувати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Пасивно-агресивні стратегії спрямовані на забезпечення підтримки та постійного зростання результатів підприємства за допомогою відповідних заходів. Ці стратегії створюють всі умови для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Оборонні стратегії включають оптимізацію виробничих процесів з точки зору співвідношення «витрати-випуск» і вдосконалення продукції до рівня конкурентів. Ці стратегії вимагають інвестиційних коштів і характеризуються середнім ризиком. Використання оборонних стратегій відбувається в основному на фазі занепаду життєвого циклу підприємства. Завдання стратегії полягає в пошуку шляхів подолання ризиків для функціонування підприємства. Пасивна стратегія розвитку підприємства характеризується нестабільністю обсягів реалізації продукції, незначним зниженням оборотності оборотних коштів та фінансовою стійкістю підприємства [3].

За допомогою цілеспрямованої стратегії зростання підприємства намагаються вдосконалити продукцію або виробляти нову, не змінюючи галузі. Підприємства також шукають можливості посилити свою присутність на існуючих ринках або вийти на нові ринки. Інтегрована стратегія зростання передбачає розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ця стратегія корисна, коли підприємство має

потужний бізнес, але не може дотримуватися цілеспрямованої стратегії зростання. При цьому комплексне зростання не суперечить довгостроковим цілям підприємства. За таких умов підприємства можуть досягти інтегрованого зростання шляхом придбання або розширення самостійно. При цьому позиція змінюється в обох випадках. У цій галузі реалізуються різні стратегії зростання, якщо підприємство більше не може розвиватися з цим продуктом на цьому ринку. Загалом основні фактори, які впливають на вибір різних стратегій зростання, такі: ринок або насичений, або занепадає, а попит на продукт зменшується. Поточний бізнес вимагає значного доходу, який можна інвестувати в більш прибуткові підприємства. Нові підприємства можуть створити синергію завдяки ефективному використанню обладнання, деталей і сировини. Антимонопольне законодавство не дає можливостей для розширення всередині галузі. Для цього доцільно зменшити податкові витрати, полегшити доступ до глобальних ринків, залучати нових кваліфікованих співробітників або ефективно використовувати потенціал існуючих менеджерів [4].

Процес формування стратегії розвитку підприємства відбувається за такими етапами: постановка цілей і завдань діяльності підприємства; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування стратегії розвитку підприємства; здійснення інноваційної діяльності; довгострокові стратегічні прогнози. З урахуванням потреби в інноваційній діяльності визначається обсяг ресурсів, необхідних для розвитку підприємства. Цей процес є циклічним і після досягнення певного етапу розвитку підприємство коригує свою загальну стратегію та досягає нових цілей. Досить важливим кроком у процесі реалізації стратегії розвитку є управління ризиками, які можуть призвести до негативних результатів [5].

Стратегії розвитку несуть в собі невід'ємні ризики, тому при їх розробці потрібна обережність. До факторів, що мають негативний вплив,

належать: недостатні зовнішні умови для розвитку ринку; втрата контролю над ризиком; зниження показників діяльності; можливість збитків через погіршення якості активів у результаті швидкого зростання; надмірні інвестиції, низька ефективність; неадекватна структура виробничої системи щодо потенційних масштабів діяльності [6].

Особливостями формування стратегії в ситуаціях невизначеності зовнішнього середовища є: 1) визначення ринкових можливостей і пов'язаних з ними перспектив бізнесу; 2) розробка та деталі вектора зростання або напрямку, в якому працює підприємство; 3) виділення унікальних можливостей як на ринку, так і в продуктах, які виробляє підприємство; 4) визначення конкурентної переваги підприємства [12].

До принципів проектування стратегії розвитку підприємства відносяться: 1) цілеспрямованість, яка передбачає виділення пріоритетних для підприємства функцій і спрямованих на досягнення визначених цілей; 2) комплексність, що пов'язана з визначенням складу функцій і несуперечністю загального прогнозу; 3) системність, що враховує вимоги та обмеження розвитку підприємства, що виникають із функціонування та мінливості зовнішнього середовища; 4) адаптивність, яка полягає у виробленні спеціальних механізмів коригування стратегічних планів і проектів під впливом змін внутрішнього та зовнішнього середовища; 5) ефективність, що передбачає визначення набору функцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей шляхом раціонального використання ресурсів; 6) мінімізація ризиків: це передбачає мінімізацію, наскільки це можливо, ризиків, які виникають у результаті виконання певних функцій підприємства в майбутньому; 7) наукова обґрунтованість, яка включає розробку стратегій з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства, що відображаються в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності; 8) об'єктивність, що передбачає вивчення реального курсу розвитку підприємства, що, зі свого

боку, дозволяє визначити правильний напрямок, відповідно реагувати та визначити необхідне формування стратегії для досягнення найкращих результатів у вже сформованих умовах; 9) комплексність у єдності цілей, завдань, змісту та способів формулювання стратегії; 10) оптимальність, що визначає в кожному окремому випадку необхідність вибору стратегічного варіанту, що відповідає економічним критеріям ефективності діяльності підприємства, максимального прибутку при мінімальних витратах. Тому загальні принципи стратегії розвитку підприємства полягають у повному використанні сильних сторін підприємства, які дають йому перевагу над конкурентами, повному використанні внутрішніх резервів підприємства та постійному усуненні недоліків [1].

Розробляючи стратегію розвитку, підприємство повинно насамперед визначити свою місію, тобто основну мету підприємницької діяльності. Це необхідно для того, щоб визначити напрямок власного руху та розвитку. Місія повинна відображати сфери діяльності підприємства та кінцеві цілі. На основі цієї місії розробляється стратегія розвитку для забезпечення реалізації. Стратегія повинна враховувати всі аспекти місії підприємства і не відхилятися від змісту. Щоб підприємство успішно реалізувало свої цілі, необхідно дотримуватись першої умови, а друга необхідна, щоб не витратити ресурси та сили на вирішення завдань, не пов'язаних з виконанням місії [9].

Розробляючи стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності, варто розглядати різні підходи до формулювання стратегії в залежності від особливостей галузі, в якій працює підприємство, а також факторів зовнішнього середовища – економічних, соціокультурних і політичних, технології виробництва та особливостей ринку збуту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті проведеного дослідження визначено основні особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування.

Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», проаналізовано видову класифікацію стратегій розвитку підприємства, виділено особливості формування стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу, а також бізнес-планом підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень стосовно дослідження особливостей реалізації стратегії розвитку підприємства з позиції практичного аспекту, виходячи із умов сьогодення.

Література

1. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(2). С. 77–81.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
4. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні // *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>
5. Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 99–103.
6. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з

- урахуванням ризиків // *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
7. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
 8. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
 9. Писаренко С. В., Сень О. В., Бурик В. В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми // *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 127–131. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-23>
 10. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
 11. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
 12. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 131–134.
 13. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
 14. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International*

- Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
15. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
 16. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
 17. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
 18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
 19. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
 20. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
 21. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G.,

- Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
22. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
23. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
24. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
25. Skrynkovskyu R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>

References

1. Balanovych A. M. Teoretyko-metodychni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 8(2). S. 77–81.
2. Brin P. V., Holtvianska Y. V. Stratehiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia // *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. 2021. Vyp. 21. S. 31–34. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Hudz O. I. Stratehiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia // *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 18. S. 346–352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
4. Hura O. L., Bobivskyi V. A. Stratehiia rozvytku pidpryemstv v Ukraini //

Ekonomika ta derzhava. 2020. № 5. S. 175–181. doi:
<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>

5. Iepifanova I. Y., Dziubko M. Y. Formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva v suchasnykh umovakh // *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika.* 2017. T. 22, Vyp. 2. S. 99–103.
6. Klymenko S. M. Formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva z urakhuvanniam ryzykiv // *Biznes Inform.* 2013. № 8. S. 343–347.
7. Kobieliiev V. M., Zakharchenko Yu. V. Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.* 2013. Vyp. 42. S. 297–303.
8. Makedon V. V. Rozrobka stratehii rozvytku promyslovoho pidpriumstva // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti.* 2013. Vyp. 1(1). S. 369–373.
9. Pysarenko S. V., Sen O. V., Buryk V. V. Formuvannia stratehii rozvytku pidpriumnytskoi diialnosti firmy // *Infrastruktura rynku.* 2020. Vyp. 49. S. 127–131. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-23>
10. Pohorelov Yu. S. Sposoby rozvytku pidpriumstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia // *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu.* 2017. № 1. S. 76–84.
11. Khatser M. V. Stratehiia rozvytku pidpriumstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy // *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky).* 2014. № 3. S. 109–112.
12. Iurii E. O., Lutsyk I. B. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyscha // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment.* 2015. Vyp. 13. S. 131–134.
13. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the

- system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
14. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
 15. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
 16. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
 17. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
 18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
 19. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

Economics: International Scientific E-Journal. 2020. № 6(4). P. 211–231.
doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

20. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
21. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
22. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
23. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpryemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
24. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
25. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>