

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 7.

DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.10

УДК: 332

*А. М. Безус,
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-0110-8369*
*І. М. Підкамінний,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-8842-6046*
*Н. В. Сичова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-8492-2605*
*П. І. Безус,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин,
Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-3348-7228*
*М. Б. Шевчун,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-6473-3121*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

*A. Bezus,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, State University of Trade and Economics, Kyiv*
*I. Pidkaminnyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
State University of Trade and Economics, Kyiv*
*N. Sychova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
State University of Trade and Economics, Kyiv*
*P. Bezus,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and International Economic Relations, V.Vernadsky Tavria National University, Kyiv*
*M. Shevchun,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, State University of
Trade and Economics, Kyiv*

FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE CHANGING ENVIRONMENT

У статті проаналізовано особливості формування системи стратегічного розвитку підприємства з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища. В складних умовах сьогодення, в яких опинилась сучасна економіка країни, кожне підприємство вимушено вирішувати питання свого виживання. Функціонування підприємств в даних стрімко мінливих умовах можливе лише з детальною розробкою та використанням в своїй діяльності якісної системи стратегічного розвитку. Саме тому питання формування системи стратегічного розвитку на кожному підприємстві є надзвичайно важливим. Застосування в діяльності підприємства якісної детально розробленої системи стратегічного управління забезпечує його подальший розвиток і зв'язок з мінливим зовнішнім середовищем та гарантує максимально можливу в цих умовах життєздатність.

Враховуючи високий динамізм розвитку української економіки у зв'язку із входженням до ЄС, спостерігається посилення конкурентної боротьби, виникає необхідність більш глибокого підходу до пошуку та вибору методів стратегічного планування, управління та подальшого розвитку підприємств в Україні. Оскільки кожне підприємство є унікальним та має свої особливості, не існує еталонного зразка стратегії, яка б гарантовано забезпечила успіх підприємства. Перш ніж обирати певний тип стратегічного розвитку, підприємству необхідно врахувати безліч факторів впливу мінливого середовища. Проте, враховуючи надбання зарубіжних та вітчизняних науковців в галузі пошуку найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства, на сьогоднішній день кожне підприємство може обрати певний тип стратегії, враховуючи особливості функціонування кожної галузі і економіки в цілому. В наш час існує велика кількість стратегій розвитку, проте оптимальним шляхом формування стратегії розвитку є ієрархічний

підхід, за рахунок якого можна дослідити рівні управління підприємствам та виявити «вузькі місця», які можна покращити та вдосконалити.

Досліджено теоретичні підходи визначення системи стратегічного розвитку. Розглянуто базові стратегії розвитку підприємства. Визначено можливі шляхи стратегічного розвитку підприємств в умовах мінливого середовища. Проведені дослідження та аналітичне вивчення системи стратегічного розвитку підприємств свідчать про те, що на сьогоднішній день в умовах невизначеності не існує певного зразка стратегії, яка буде універсальним варіантом для всіх підприємств. В будь-якому випадку, вибір та розробка стратегії розвитку підприємства потребує глибинного аналізу багатьох факторів та врахування індивідуальних особливостей кожного підприємства.

The article analyzes the features of the formation of the system of strategic development of the enterprise taking into account the factors of the external environment. In today's difficult conditions, in which the modern economy of the country found itself, each enterprise is forced to solve the question of its own survival. The operation of enterprises in these rapidly changing conditions is possible only with the detailed development and use in their activities of a quality system of strategic development. That is why the issue of forming a system of strategic development at each enterprise is extremely important. The use of a high-quality detailed system of strategic management in the activities of the enterprise ensures its further development and connection with the changing external environment and guarantees the maximum possible viability in these conditions.

Today in Ukraine there are constant changes in the market in all industries, which is why companies need to quickly adapt to changes in the environment, adapt and be one step ahead of their competitors. To do this, any company must have several possible alternative strategies in order to choose the most relevant option for him. This issue remains relevant and needs to be studied in more detail.

Given the high dynamism of the Ukrainian economy in connection with EU accession, there is an intensification of competition, there is a need for a deeper approach to finding and choosing methods of strategic planning, management and further development of enterprises in Ukraine. Because each company is unique and has its own characteristics, there is no reference strategy that would guarantee the success of the company. Before choosing a particular type of strategic development, the company must take into account many factors influencing the changing environment. However, taking into account the achievements of foreign and domestic scientists in finding the most effective strategy for enterprise development, today each company can choose a certain type of strategy, taking into account the functioning of each industry and the economy as a whole. Nowadays, there are a large number of development strategies, but the best way to form a development strategy is a hierarchical approach, through which you can explore the levels of enterprise management and identify "bottlenecks" that can be improved and improved.

Theoretical approaches to determining the system of strategic development are studied. The basic strategies of enterprise development are considered. Possible ways of strategic development of enterprises in a changing environment are identified. The conducted research and analytical study of the system of strategic development of enterprises show that today in conditions of uncertainty there is no specific model of strategy that will be a universal option for all enterprises. In any case, the choice and development of enterprise development strategy requires in-depth analysis of many factors and taking into account the individual characteristics of each enterprise.

Ключові слова: *стратегічне управління, розвиток підприємства, стратегічний розвиток, формування системи стратегічного розвитку, розвиток підприємства в мінливих умовах.*

Keywords: *strategic management, enterprise development, strategic development, formation of strategic development system, enterprise development in changing conditions.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день майже всі підприємства України змушені здійснювати свою господарську діяльність в умовах мінливого та нестабільного середовища. В складних руйнівних для кожної сфери діяльності нашої країни воєнних умовах сьогодення, в яких опинилась сучасна економіка країни, кожне підприємство вимушено вирішувати питання свого виживання. Функціонування підприємств в даних стрімко мінливих умовах можливе лише з детальною розробкою нової стратегії та використанням в своїй діяльності якісної системи стратегічного розвитку. Саме тому питання формування системи стратегічного розвитку на кожному підприємстві є надзвичайно важливим в умовах сьогодення.

Застосування в діяльності підприємства, в складних нестабільних умовах, якісної детально розробленої системи стратегічного управління забезпечує його подальший розвиток, інтеграцію і зв'язок з мінливим зовнішнім середовищем та гарантує максимально можливу в цих умовах життєздатність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями визначення теоретичних та методологічних засад стратегічного розвитку підприємств займалася значна кількість закордонних та вітчизняних науковців. Найбільш вагомий внесок в обґрунтування принципів та методів стратегічного розвитку підприємства був зроблений такими провідними зарубіжними вченими як І.Ансофф, М.Портер, А.Томпсон, Р.Мінцберг, Дж.Гібсон, А.Дж.Стрікланд, А.Чандлер, Дж.Стоунхаус, Б.Х'юстон тощо. Також даним питанням займалися не лише закордонні вчені. Серед вітчизняних авторів слід відзначити вагомі наукові досягнення та величезну кількість праць І.О.Бланка, Н.К.Моїсєєвої, О.Л.Гапоненко,

М.Д.Виноградського, В.С. Єфремова, О.П. Градова, С.А. Кузнєцова, М.В. Архипова тощо [1]. Проте, питанням стратегічного розвитку підприємств в складних мінливих умовах сьогодення не приділялось значної уваги. Відповідно до розробок цього напрямку виникає необхідність дослідження теоретичних, методичних і практичних завдань щодо формування та розробки

системи стратегічного розвитку підприємств для забезпечення їх життєздатності в складних постійно змінних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності формування та використання системи стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища. Для досягнення поставленої мети пропонується вирішення наступних завдань: розглянути теоретичні підходи зарубіжних та вітчизняних науковців до визначення системи стратегічного розвитку підприємства, визначити складові системи стратегічного розвитку підприємства, розглянути основні стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Протягом кількох останніх десятиліть підходи до ведення бізнесу та управління підприємствами зазнали фундаментальних змін. Ще років 15-20 тому майже 90 відсотків підприємств України працювали на принципі швидкого отримання прибутку та навіть не замислювалися про розробку довгострокової стратегії розвитку. Це пояснюється постійною нестабільністю економічної та політичної ситуації, що унеможлиблює розробку плану навіть на кілька років вперед, оскільки ніхто не може бути впевненим у завтрашньому дні. Тим не менш, поступово ситуація змінювалась, все більше підприємств усвідомлювали необхідність планування на перспективу. Поступово почала виникати необхідність у стратегічному плануванні подальшого розвитку підприємств з урахуванням можливого впливу різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. В неймовірно складних умовах, в яких опинилась сучасна економіка країни, кожне підприємство вимушено вирішувати питання свого існування та функціонування і це також є стратегічною метою держави для підтримки економіки в цілому. Саме тому питання формування системи стратегічного розвитку на кожному підприємстві є надзвичайно важливим в умовах сьогодення.

Лише сформувавши чітке бачення власної аутентичної стратегії підприємство матиме шанс досягти позитивного економічного ефекту в

майбутньому. Саме тому актуальність питання щодо визначення основних характеристик індивідуальної системи стратегічного управління та формування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища неможливо перебільшити [2].

Оскільки на сьогоднішній день ринок функціонування підприємств є нестабільним, важливою умовою є адаптація структури та діяльності підприємства до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. В цій ситуації для будь-якого підприємства, яке працює на ринку нашої країни, основне завдання полягає у створенні конкурентних переваг, які зможуть забезпечити стійку позицію на ринку. Цього можна досягнути за рахунок оптимізації існуючого потенціалу, ефективного планування стратегічного розвитку підприємства на майбутній період. Визначення поняття стратегії розвитку є фундаментальною основою в теорії стратегічного управління організацією, оскільки стратегія об'єднує наявні можливості підприємства та поставлені цілі. Окрім цього, наявність стратегії у підприємства визначає наявність планів та засобів, за допомогою яких поставлені цілі перетворюються в досягнуті результати. Саме за допомогою стратегічного планування підприємство може розробити найбільш ефективний шлях подальшого розвитку за рахунок підготовки організації до змін зовнішнього середовища, передбачення можливих проблем та встановлення тісного взаємозв'язку між всіма структурними одиницями організації.

Як вже зазначалось, питаннями визначення теоретичних та методологічних засад стратегічного розвитку підприємств займалися закордонні та вітчизняні науковці. В їх наукових роботах було розглянуто особливості формування та функціонування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища, яким характеризується сучасне становище в нашій країні. Для формування індивідуальної системи стратегічного розвитку підприємства з урахуванням його особливостей та для більшої наочності було проаналізовано та узагальнено різноманітні підходи

науковців до визначення системи стратегічного розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи до визначення системи стратегічного розвитку підприємства

№	Визначення системи стратегічного розвитку	Автор
1	Системою стратегічного розвитку будь-якої організації є сукупність функціональних одиниць, діяльність яких пов'язана з визначенням пріоритетних цілей і задач організації, забезпеченням взаємозв'язку між організацією та зовнішнім середовищем, контролем можливості залишатися сприятливим до зміни зовнішнього середовища та швидко адаптуватися до змін [3].	І. Ансофф
2	Мережа зв'язків організації з оточенням, за допомогою яких досягається реалізація встановлених цілей та бажаний стан для власників підприємства являє собою систему стратегічного розвитку. Ефективність та результативність досягається за рахунок чіткого розподілу ресурсів та взаємодії між підрозділами організації [4].	Д. Шендел, С. Хофер.
3	Система стратегічного розвитку підприємства визначається сукупністю одиниць, які налаштовані на управління інтелектуальним процесом за рахунок виконавців, які проявляють ініціативу не лише на етапі мислення, а також на етапі вчинення дій [5].	Б. Карлоф
4	Система стратегічного розвитку – це сукупність процесів, які забезпечують безперервний розвиток компанії за рахунок чіткого визначення цілей, формування індивідуальної стратегії, виконання наміченого стратегічного плану, оцінка реалізації, коригування стратегії в разі необхідності [6]	А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд
5	Системою стратегічного розвитку є стиль управління організацією, методи комунікації між структурними одиницями та канали передачі інформації а також процес планування та прийняття рішень, за допомогою яких досягаються поставлені цілі. Дана система передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників, структурних одиниць підприємства на досягнення цілей компанії [7]	Х. Віссема
6	Система стратегічного розвитку будь-якого підприємства характеризується багатоетапністю, поведінково-управлінськими процесами, за допомогою яких здійснюється формування ефективної стратегії розвитку, встановлення відносин між організацією та зовнішнім середовищем [8]	З.С.Шершньова, С.В. Оборська
7	Прийняті управлінські рішення, підґрунтям яких є здійснення стратегічного вибору між альтернативними варіантами на основі співставлення можливостей підприємства та загроз зовнішнього оточення представляють собою систему стратегічного розвитку організації [9]	В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова

Продовження таблиці 1.

8	Системою стратегічного розвитку підприємства є підсистема менеджменту організації, яка займається виконанням робіт у сфері стратегічного аналізу, реалізації та моніторингу виконання поставлених цілей організації [10]	С.А. Попов
9	Система стратегічного розвитку підприємства визначається як процес управління організацією, який здійснюється за рахунок використання людського капіталу, орієнтуючись на запити споживачів. Гнучкість та адаптивність до змін дають можливість отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [11]	О.С. Віханський

Джерело: авторська розробка

Отже, проаналізувавши підходи зарубіжних та вітчизняних науковців до визначення системи стратегічного розвитку, можна зазначити, що всі вчені визначають систему стратегічного розвитку як сукупність елементів, за допомогою яких може бути досягнуто поставленої стратегічної цілі організації. Проте, серед названих визначень, найбільш повну характеристику системи стратегічного розвитку підприємства було наведено І. Ансоффом та О.С. Віханським, оскільки саме ці науковці зазначають необхідність гнучкості та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

Нині в Україні спостерігаються постійні зміни та правила «гри» на ринку в усіх галузях, саме тому підприємствам край необхідно швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, пристосовуватися та бути на крок попереду своїх конкурентів. Для цього будь-яке підприємство зобов'язано мати декілька можливих альтернативних варіантів стратегії для того щоб мати можливість обрати найбільш актуальний варіант саме для нього. Проте, нажаль, в працях науковців не приділяється достатньої уваги питанням науково-методичних рекомендацій стосовно того, яким чином необхідно змінювати або доповнювати обрану стратегію, аби залишатися конкурентоздатним підприємством в умовах мінливого середовища. Саме тому це питання ще залишається актуальним і потребує більш детального вивчення.

Враховуючи високий динамізм розвитку української економіки протягом останніх років у зв'язку із входженням до ЄС, спостерігається посилення

конкурентної боротьби, виникає необхідність більш глибокого підходу до пошуку та вибору методів стратегічного планування, управління та подальшого розвитку підприємств в Україні. Оскільки кожне підприємство є унікальним та має свої особливості, не існує еталонного зразка стратегії, яка б гарантовано забезпечила успіх підприємства. В даному випадку, перш ніж обирати певний тип стратегічного розвитку підприємства, необхідно врахувати безліч факторів впливу: позиції підприємства на ринку, загальний стан економіки, розмір, наявні ресурси та можливий потенціал підприємства, політичну ситуацію, оцінку основних конкурентів та інше. Проте, враховуючи надбання зарубіжних та вітчизняних науковців в галузі пошуку найбільш оптимальної та ефективної стратегії розвитку підприємства, на сьогоднішній день кожне підприємство може обрати певний тип стратегії розвитку, враховуючи особливості функціонування кожної галузі.

В наш час існує велика кількість стратегій розвитку, проте найбільш оптимальним шляхом формування стратегії розвитку є ієрархічний підхід, за рахунок якого можна дослідити рівні управління підприємствам та виявити «вузькі місця», які можна покращити та вдосконалити.

Більшість зарубіжних та вітчизняних науковців прийшли до загальної думки стосовно виокремлення ієрархічних рівнів стратегії розвитку для підприємств різноманітних галузей. Найвищий ієрархічний рівень стратегічного розвитку підприємства займає корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрямок стратегічного розвитку, наприклад стратегія зростання, скорочення або стабілізації. Другим рівнем є конкурентна, або ділова стратегія, яка підпорядковується корпоративній стратегії підприємства і визначає шляхи досягнення певного напрямку стратегічного розвитку бізнес-одиниці. Функціональні стратегії, які посідають третє місце за рівнем ієрархічності, доводять корпоративну та ділову стратегію підприємства до функціональних підрозділів організації. Дані стратегії розробляються окремо для кожного функціонального підрозділу, таких як виробництво, маркетинг, управління персоналом, інноваційний розвиток та інші. До останнього,

четвертого рівня ієрархії відносяться операційні стратегії (стратегії структурних підрозділів). В даному випадку спостерігається тісний взаємозв'язок між усіма ланками, оскільки кожен з вищих рівнів утворює підґрунтя та стратегічне середовище для більш низького ієрархічного рівня, у той час як нижчий рівень має безпосередній вплив на формування корпоративної стратегії підприємства. Взаємозв'язок елементів узагальнено у вигляді структури (рис. 1).



Рис.1. Взаємозв'язок елементів стратегії розвитку

Джерело: авторська розробка

Що стосується формування стратегії розвитку підприємствами України, то можна відзначити використання узагальненої, неповної або неточної інформації, яка не дає можливості розроблення ефективної стратегії розвитку організації. Саме через це неможливо передбачити весь потенціал та можливості підприємства щодо досягнення стратегічної мети.

Як показав аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури, майже всі науковці сходяться на думці з приводу базисних стратегій розвитку підприємства. Вони ґрунтуються на 4 підходах до розвитку підприємства (3 типи стратегій зростання, 1 тип стратегії скорочення), та пов'язані зі зміною одного або декількох елементів: ринок, продукт, технологія, галузь, місце підприємства в цій галузі. Характеристику базових стратегій розвитку підприємства узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2. Базові стратегії розвитку підприємства

Назва стратегії	Структурні елементи				
	Сегмент ринку	Тип продукту	Стан технологій	Положення в середині галузі	Шлях стратегічного розвитку
Стратегії концентрованого зростання					
Посилення існуючої позиції на ринку	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Пошук додаткових можливостей покращення позиції на ринку.
Розвиток ринку	Пошук нового сегменту ринку	Відомий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Пошук нових ринків збуту
Розвиток продукту	Досліджений	Новий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Створення інноваційного продукту
Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотна вертикальна інтеграція	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Завоювання нового сегменту ринку	Встановлення тісних стосунків з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Завоювання нового сегменту ринку	Встановлення тісних стосунків з посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання					
Централізована диверсифікація	Досліджений	Новий продукт	Задовільний стан	Завойований сегмент ринку	Використання новітньої системи розподілу
Горизонтальна диверсифікація	Досліджений	Новий продукт	Використання прогресивних та інноваційних технологій.	Завойований сегмент ринку	Виробництво нового продукту з використанням прогресивних та інноваційних технологій.
Конгломеративна диверсифікація	Новий сегмент ринку	Новий продукт	Використання прогресивних та інноваційних технологій	Завойований сегмент ринку	Використання сучасних технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
Стратегії скорочення					
Ліквідація	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
«Збирання врожаю»	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Зміна завойованого сегменту на новий	Зниження частки витрат та повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Зміна завойованого сегменту на новий	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Досліджений	Відомий продукт	Задовільний стан	Зміна завойованого сегменту на новий	Зниження частки витрат припинення виробництва неприбуткових товарів

Джерело: розроблено авторами на основі [4, 5, 9].

В будь-якому випадку, вибір та розробка стратегії розвитку підприємства потребує глибинного аналізу багатьох факторів та врахування індивідуальних особливостей кожного підприємства. Втілення обраної стратегії передбачає досить великі обсяги капіталовкладень, і перед керівництвом виникає проблема невідповідності між бажаннями та можливостями, які визначаються реальними ресурсами та можливим потенціалом підприємства. Нажаль, на сьогоднішній день в нашій країні майже не використовуються стратегії розвитку, які б відповідали перетворенням національної економіки країни, враховували вплив та взаємозв'язки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це пояснюється тим, що формування стратегії підприємства здійснюється за різними теоретично-методологічними підходами, які мають певні обмеження та не дозволяють врахувати вплив всіх суттєвих факторів.

Висновок: Проведені дослідження та аналітичне вивчення системи стратегічного розвитку підприємств свідчать про те, що на сьогоднішній день в умовах невизначеності не існує певного зразка стратегії, яка буде універсальним варіантом для всіх підприємств. Також було з'ясовано, що в нашій країні, на відміну від зарубіжжя, не всі підприємства розуміють необхідність формування системи стратегічного розвитку, не кажучи вже про його використання. Таким чином можна зазначити, що найближчим часом питання щодо використання системи стратегічного розвитку підприємств не тільки не втратить своєї актуальності, а навпаки знайде втілення на підприємствах нашої країни.

Література

1. Жихарєва В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2017. № 9. С. 11-23.

2. Безус А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8772>
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
4. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 3(27). С. 11-23.
5. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. Москва: ЮНИТИ, 2015. 578 с.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). Москва: ИНФРА-М, 1996. 288 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.
9. Колесов О.С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2012. № 2 (64). С. 14-18.
10. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16.
11. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань та ін. – Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.

References

1. Zhikhareva, V.V. (2017), "Formation of the enterprise development strategy in conditions of uncertainty", *Visnyk Odes'koho natsional'noho mors'koho universytetu*, vol. 9, pp. 11-23.

2. Bezus, A. M. Bezus, P. I. and Sychova, N. V. (2021), “ Approaches to the formation of an authentic system of strategic enterprise management”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 29 June 2022).
3. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
4. Hatser, M.V. (2014), “Enterprise development strategy in conditions of instability of the state economy”, *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, vol. 3(27). pp. 11-23.
5. Gorelov, D.O. (2011), *Stratehiya pidpryyemstva* [Enterprise strategy], Educational and methodological manual, Khnadu, Kharkiv, Ukraine.
6. Thompson, A.A. end Strickland, A.J. (2015), *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy], tUNITI, Moscow, Russia.
7. Wissema, H. (1996), *Menedzhment v podrazdeleniyakh firmy (predprinimatel'stvo i koordinatsiya v detsentralizovannoy kompanii)* [Management in the divisions of the firm (entrepreneurship and coordination in a decentralized company)], INFRA, Moscow, Russia.
8. Sayenko, M.G. (2010), *Stratehiya pidpryyemstva* [Enterprise strategy], TAYP, Ternopil, Ukraine.
9. Kolesov, O.S. (2012), “Modern approaches to strategic management of enterprise development in business conditions”, *Zbirnyk naukovykh prats' Vinnyts'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, vol. 2 (64). pp. 14-18.
10. Kashuba, Y.M. (2011), “Selection of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9. p. 16.
11. Dykan, V.L Zubenko, V.O.and Makovoz O.V. (2013), *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management], TsUL , Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2022 р.