

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

FORMATION OF STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY OF THE FIRM

УДК 334:330.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct49-23>

Писаренко С.В.

к.с.-г.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права Полтавський державний аграрний університет

Сень О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права Полтавський державний аграрний університет

Бурик В.В.

магістрант Полтавський державний аграрний університет

Pysarenko Svitlana

Poltava State Agrarian University

Sen Oleksandr

Poltava State Agrarian University

Buryk Vladyslav

Poltava State Agrarian University

Актуальність проблеми зумовлена тим, що нестабільність економічного середовища і високий рівень ринкових ризиків спонукають підприємницькі структури до пошуку ефективних стратегій розвитку, які відповідають сучасним викликам. У контексті цієї проблеми розглянуто сутність поняття «стратегія розвитку підприємницької діяльності» та процес її формування. Виявлено, що для забезпечення ефективної роботи підприємницької фірми необхідно враховувати взаємозв'язок потенційних загроз зовнішнього середовища з її внутрішніми процесами та можливостями ресурсного потенціалу. Наведено етапи формування стратегії та їх змістовне наповнення. Розглянуто послідовність здійснення цих етапів. Запропоновано алгоритм розроблення стратегії розвитку для малих і середніх підприємницьких структур, встановлено найбільш оптимальні для цього інструменти й методи, які допоможуть уникнути можливих ризиків помилкових прогнозів.

Ключові слова: підприємницька діяльність, суб'єкти господарювання, стратегія розвитку, стратегічне планування, алгоритм розроблення, економічний ризик, бізнес-план.

Актуальность проблемы обусловлена тем, что нестабильность экономической среды

и высокий уровень рыночных рисков побуждают предпринимательские структуры к поиску эффективных стратегий развития, которые соответствуют современным вызовам. В контексте данной проблемы рассмотрены сущность понятия «стратегия развития предпринимательской деятельности» и процесс ее формирования. Выведено, что для обеспечения эффективной работы предпринимательской фирмы необходимо учитывать взаимосвязь потенциальных угроз внешней среды с ее внутренними процессами и возможностями ресурсного потенциала. Представлены этапы формирования стратегии и их содержательное наполнение. Рассмотрена последовательность осуществления этих этапов. Предложен алгоритм разработки стратегии развития для малых и средних предпринимательских структур, установлены наиболее оптимальные для этого инструменты и методы, которые помогут избежать возможных рисков ошибочных прогнозов.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность, хозяйствующие субъекты, стратегия развития, стратегическое планирование, алгоритм разработки, экономический риск, бизнес-план.

The urgency of this issue is caused by the fact that the instability of the economic environment and a high level of market risks induce entrepreneurial structures to search for effective development strategies, which correspond to modern challenges. The aim of this article is the process of strategic planning of entrepreneurial activities of economic entities in the context of their adaptation to the market requirements in conditions of current economic instability. The theoretical and methodological bases of this research are the works of domestic and foreign scientists in the field of forming the entrepreneurial strategy. Within the framework of this issue, the essence of the concept of «business development strategy» and the principles of its formation are reviewed and considered. It was revealed that to ensure the effective operation of an enterprise, it is necessary to take into account the correlation between the potential threats of an external business environment and the possibilities of its resource potential and internal processes. The stages of forming the strategy, which includes defining goals and objectives for the development of the enterprise are presented and their content is disclosed. The sequence of these stages is considered. It has been established that the formation of a development strategy for economic entities should be based on the following principles: orientation towards long-term goals and economic interests of its owners; creation of alternative options for achieving strategic goals and objectives, considering possible changes in the internal and external environment; the complexity of the strategy; the consistency of strategic decisions in certain areas of the entrepreneurial activity; types of resources, functions, etc. An algorithm for developing a strategy for small and medium-sized businesses is proposed, the optimal tools and methods, which will help to avoid possible risks of erroneous forecasts have been established. The results of this research results can be used by managers of entrepreneurial firms to select an effective development strategy and strengthen competitive positions on the market.

Key words: entrepreneurial activity, business entities, development strategy, strategic planning, development algorithm, economic risk, business plan.

Постановка проблеми. Функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання відбувається в умовах зростання невизначеності ведення підприємницької діяльності, що зумовлено кризовими явищами в економіці, нестачею джерел фінансування, падінням купівельної спроможності населення та багатьма іншими факторами. За таких обставин виникає необхідність адаптації підприємницьких фірм до зовнішніх змін задля збереження та підвищення своєї ефективності, конкурентноздатності, стійкості розвитку не тільки сьогодні, але й у перспективі. Практичне розв'язання зазначених проблем може бути досягнуто на основі грамотно розробленої та ефективної стратегії розвитку. Вона надає відповіді на питання: у якій галузі або на яких ринках підпри-

ємство повинно функціонувати, як вести конкурентну боротьбу, як найефективніше розподілити ресурси тощо. Однак більшість суб'єктів господарювання опинилися сьогодні в ситуації, коли стратегічне планування здійснюється в умовах непередбачуваності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері [1, с. 67]. Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегії розвитку підприємницької діяльності, підтверджує актуальність цієї теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та прикладні аспекти поняття розвитку підприємства проаналізовані в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Цією проблематикою займалися І. Ансофф, П. Дру-

кер, Дж. Міддлтон А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Хамель, І. Бланк, О. Віханський, Л. Довгань, Г. Дорошук, І. Єршова, Г. Кіндрацька, С. Оборська, В. Смолін, М. Хацер, З. Шершньова та інші. У своїх наукових працях вони обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, визначають методи, інструменти й механізми, за допомогою яких підприємства досягають стійкої позиції на ринку. Проте окремі питання, пов'язані з розробленням стратегії розвитку підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів в умовах економічної невизначеності зовнішнього середовища, залишаються малодослідженими.

Постановка завдання. Метою статті є процес стратегічного планування діяльності вітчизняних підприємницьких структур у контексті їх адаптації до вимог ринку в умовах економічної нестабільності. Теоретичну й методологічну основу роботи становили дослідження вчених у галузі формування стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відсутність загальноприйнятого визначення змісту категорії «стратегія» підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність цього поняття. У загальному розумінні стратегію трактують як певний план діяльності фірми, пов'язаний з її позицією у зовнішньому середовищі. Підприємницьку стратегію розглядають якості узагальнювальну модель дій, необхідних для досягнення конкурентних переваг на ринку. Як зазначає Дж. Міддлтон, «визначення стратегії завжди пов'язано з вибором напрямку для розвитку діяльності організації» [2, с. 5]. Вдало розроблена стратегія дає змогу визначити конкурентну позицію підприємницької фірми на даному етапі, спрогнозувати місце, яке вона має посідати в майбутньому, проаналізувати чинники, що сприятимуть зростанню її конкурентоспроможності [3].

П. Друкер [4] виділяє чотири типи підприємницьких стратегій:

- 1) бути «найспритнішим серед найкращих»;
- 2) «влучати у слабе місце»;
- 3) шукати і захоплювати «екологічні ніші»;
- 4) змінювати економічні характеристики продукту, ринку чи галузі.

Перший тип стратегії вважається домінуючим, оскільки постійне впровадження новацій дає можливість випереджати конкурентів. Другий тип полягає у творчій імітації, яка передбачає не створення нового, а поліпшення вже відомого або наявного і за рахунок цього формування конкурентних переваг. Стратегія «екологічної ніші» спрямована на пошук місця у певній сфері й перетворення підприємства в монополіста. Стратегія щодо зміни цінностей та характеристики продукту, ринку або галузі спрямована на їх перетворення за рахунок впровадження новацій, фахової майстерності в продукти з новими економічними характеристиками, новими цінностями.

Безумовно, стратегічні плани розвитку великих, середніх і малих підприємницьких фірм будуть відрізнятися через різницю масштабів господарської діяльності, специфіку бізнесу, особливості організаційної структури та бізнес-процесів.

Г. Дорошук у роботі «Вибір стратегії підприємства в умовах економічної кризи» [5] відзначає, що найбільш важливою з чотирьох базових стратегій (стратегії виживання, стратегії розвитку, стратегії перепрофілювання, стратегії ліквідації) є стратегія розвитку, особливо для тих фірм, які не можуть без великих втрат змінити власний асортимент продукції і повинні відкривати для себе нові ринки збуту.

З цим підходом не погоджується М. Хацер, який вважає, що стратегія розвитку підприємства може стосуватися будь-яких дій суб'єкта господарювання, а не тільки виходу на нові ринки. Він розглядає стратегію розвитку підприємства як комплексну програму дій, що дає уявлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення [6, с. 110].

На думку В. Смоліна [7], перевагами стратегії розвитку є те, що вона дає змогу сформулювати глобальну ціль конкретного підприємства, оцінити його конкурентоздатність та визначити поведінку на ринку з урахуванням умов і вірогідних змін зовнішнього середовища.

Головними характеристиками стратегії розвитку підприємницької діяльності є її ефективність, раціональність, адекватність, можливість створювати нові і покращувати наявні конкурентні переваги підприємства на ринку [8, с. 247]. Розроблення стратегії розвитку має спиратися на такі принципи, як: 1) орієнтація на довгострокові цілі фірми як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси її власників; 2) створення альтернативних варіантів можливих напрямків розвитку, враховуючи динамічність змін зовнішнього оточення; 3) безперервність і комплексність розробки, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [9, с. 290].

Алгоритм розроблення стратегії розвитку ґрунтується на визначенні базових характеристик бізнес-структури і полягає у здійсненні сукупності послідовних заходів формування цілей і дій підприємства з метою оптимального використання існуючого потенціалу. І.М. Тесленок, вважає, що процес формування стратегії розвитку повинен включати такі шість етапів: 1) аналіз поточного стану підприємства та визначення його сильних та слабих сторін; 2) аналіз макро- та конкурентного середовища; 3) визначення місії, цілей та завдань підприємства; 4) вибір стратегії залежно від місії, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; 5) планування та реалізація заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку; 6) моніторинг реалізації стратегії розвитку [10, с. 166].

Вивчення зовнішнього оточення й внутрішнього середовища, в якому функціонує фірма, дає можливість визначити чинники, що впливають на результати її діяльності. Без розуміння ступеня їх впливу неможливо виробити правильний стратегічний напрям розвитку. Ефективне розроблення стратегії підприємницької діяльності вимагає знань кон'юнктури ринку та конкурентних переваг інших фірм, потреб клієнтів; наявності базових ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень, рівня діючих технологій та можливостей їх модифікації тощо. Важливо враховувати і вплив фірми на зовнішнє оточення, зокрема на ринок збуту продукції, постачальників, покупців, партнерів [11]. Аналіз середовища бізнес-структури допомагає виявити невикористані резерви її потенціалу, посилити позиції за стратегічними напрямками діяльності, розробити нові конкурентоспроможні товари або послуги.

Наскільки успішно буде реалізована стратегія фірми, багато в чому залежить від її спроможності організувати внутрішнє оточення, що включає в себе бізнес-процеси, ресурси організації, персонал, структуру і технології виробництва тощо. Сукупність чинників та оцінка ризиків і можливостей внутрішнього середовища фірми визначають її конкурентоспроможність.

Виділяють три найпоширеніші методи стратегічного аналізу:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) побудова матриць «Імовірність / Вплив»;
- 3) формування реєстру ризиків і можливостей.

Мета SWOT-аналізу – визначити сильні і слабкі сторони компанії, встановити їх зв'язки із зовнішніми можливостями і погрозами. За підсумками аналізу виробляються цілі компанії, спрямовані на використання можливостей та усунення загроз для розвитку.

Матриці «Імовірність/Вплив» будуються окремо для позиціонування можливостей зовнішнього середовища компанії і для позиціонування загроз зовнішнього середовища компанії. У кожній з матриць можливості і загрози розподіляються за ймовірністю їх настання і силою впливу на компанію. Матриці дозволяють контролювати зовнішні фактори і розробляти стратегії розвитку бізнесу. Загалом матричні методи дають суб'єктам господарювання змогу визначити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини товарного асортименту, цінової політики, рівнем контролю за мережею розподілу продукції та постачання сировини, а також оцінить потенційний рівень конкуренції, на який зможе орієнтуватися підприємство [12, с. 98]. На заключному етапі складається реєстр усіх значущих для компанії ризиків і можливостей, можливості, шляхи їх мінімізації та реалізації, що, по суті, становить основу стратегії підприємницької діяльності. Аналіз середовища фірми сприятиме

виявленню невикористаних резервів її потенціалу, посиленню позиції за стратегічними напрямками діяльності, розробленню нових конкурентоспроможних товарів та послуг.

Під час вибору стратегії розвитку фірма має зробити акцент на своїх сильних сторонах (наприклад, висока якість продукції, сервісне обслуговування покупців, позитивна ділова репутація тощо), які можна використати для розширення бізнесу (збільшення продажів, випуск нового виду продукції, надання додаткових послуг покупцям тощо). Водночас необхідно зміцнити свої слабкі сторони (знос фондів, недостатня кваліфікація персоналу, залежність від кредитів), щоб мінімізувати ризик реалізації зовнішніх загроз (зростання цін на сировину, посилення конкурентної боротьби на ринку, зниження купівельного попиту).

Розробляючи стратегію розвитку, підприємницькі структури повинні насамперед визначитися з місією, тобто головною метою свого функціонування. Це необхідно для того, щоб визначити напрям свого руху й подальшого розвитку. Місія обов'язково має відбивати сферу діяльності фірми та кінцеву мету. На основі зазначеної місії розробляється стратегія розвитку, яка забезпечить її виконання. Стратегія повинна охоплювати всі аспекти місії компанії і не відхилятися від її змісту. Дотримання першої умови необхідно для успішної реалізації фірмою своєї мети, другої – для того, щоб не відволікати її ресурси і зусилля на вирішення завдань, які не пов'язані з виконанням місії. Тому під час розроблення стратегії потрібно ретельно перевіряти їх взаємозв'язок.

Однак формування стратегічного плану розвитку не обмежується розробленням місії і стратегії. Крім основного напрямку дій (тобто стратегії) необхідно також розробити критерії успіху (цільові показники) та шляхи їх досягнення (бізнес-плани розвитку). Тільки у цьому разі можна бути впевненим, що у фірми є чітка програма виконання своєї місії, підкріплена планами заходів та розрахунком ресурсів, необхідними для їх реалізації.

Стратегічні цілі (або ключові цільові показники) повинні бути конкретними і вимірюваними, щоб за підсумками будь-якого періоду було зрозуміло, наскільки виконана стратегія і яка динаміка її реалізації. Стратегічні цілі встановлюються, як правило, на рік і в подальшому коригуються за фактичними результатами [13].

Одним із найважливіших розділів стратегічного розвитку підприємства є бізнес-план діяльності фірми на прогнозований період. Бізнес-план виконує чотири ключові функції:

- трансформує стратегічні цілі розвитку в показники фінансово-економічної діяльності компанії на прогнозований період;
- слугує джерелом перевірки реалістичності розроблених стратегій (шляхом зіставлення про-

гнозних показників з ресурсними можливостями фірми);

– є основою для розроблення бюджету компанії та її підрозділів на рік;

– виступає як орієнтир для коригування стратегії фірми на наступні періоди [14, с. 80].

Зазвичай бізнес-плани складають на термін від трьох до п'яти років, хоча трапляються варіанти і на період до десяти років. Головними критеріями вибору терміну планування є поточна ситуація на ринку і позиція на ньому суб'єкта господарювання. Наприклад, якщо ринкова ситуація досить стійка і фірма успішно працює вже довгий час, вона може дозволити собі прогнозувати результати на тривалий термін, виходячи зі «стратегії успіху». Якщо ж ринок лихоманить і фірма відчуває себе не досить стійко, вона змушена працювати за «стратегією виживання», за якої довгострокове прогнозування недоцільне через невизначеність подальшого розвитку ситуації. У цьому разі бізнес-план складають на період від року до трьох.

Важливою складовою частиною стратегії розвитку є забезпечення взаємозв'язку між стратегією, бізнес-планами і бюджетом фірми та її підрозділів. Такий взаємозв'язок гарантує успішну реалізацію стратегічного плану, тому що цільові показники стратегій компанії будуть прив'язані до параметрів бізнес-плану розвитку, на основі яких плануються всі бюджети компанії. Виконання бюджетних завдань приведе й до досягнення стратегічних цілей компанії.

У заключну частину стратегічного плану розвитку підприємства доцільно включити опис методів управління ризиками, оскільки в довгостроковому плануванні рівень невизначеності зростає одночасно зі збільшенням горизонту планування. Якщо під час складання прогнозу на рік цілком можна домогтися високого рівня точності даних і забезпечити взаємозв'язок всіх елементів планування, то під час розроблення стратегічного плану на п'ять років доводиться робити значну кількість припущень розвитку ситуації. Тому під час узгодження стратегічного плану доцільно визначити, які ризики можуть перешкодити його реалізації і що фірма може зробити для мінімізації їх настання. Необхідно також здійснювати систематичний моніторинг стратегії розвитку фірми, оскільки ринкова ситуація і внутрішні процеси можуть значно змінюватися під впливом факторів, які не виявляли себе на момент розроблення стратегічного плану [15]. Аналітики вважають, що краще вчасно виявити неефективність вибраного шляху, ніж наполегливо продовжувати витратити час і ресурси фірми на досягнення мети, що втратила актуальність.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, в процесі розгляду основних засад стратегії розвитку нами встановлено, що ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства, які зумовлюються не

тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів і послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни неоднозначної ринкової ситуації. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення ефективності підприємницької діяльності, залежить від вибору стратегії її розвитку. Стратегія – це узгоджена топ-менеджерами та власниками фірми система збалансованих довгострокових цілей її розвитку (стратегічні цілі) і шляхів (програм, проектів, заходів) їх досягнення. Розроблення стратегічного плану розвитку – це процес, під час якого компанія повинна знайти найкоротший і найефективніший шлях до успіху. Перспективи подальших досліджень стосуються розроблення механізму виявлення та оцінки факторів впливу на діяльність вітчизняних підприємств з урахуванням специфіки розвитку економіки України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 66-75.
2. Міддлтон Джон. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів [Пер. з англійської Є. Незлобина]. Москва : ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2006. 272 с.
3. Поплавська Ж.В., Полянська А.С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf> (дата звернення: 15.12.2020).
4. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво [пер. з англ. В.С. Гуля]. Київ : Україна, 1994. 319 с.
5. Дорошук А.А. Выбор стратегии предприятия в условиях экономического кризиса. Стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики. 2012. № 3. С. 92–95.
6. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3(27). С. 109–112.
7. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 344 с.
8. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
9. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289–300.
10. Тесленок І.М., Воронська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 159–171.
11. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
12. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку

молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 7(2). С. 98–104.

13. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126.

14. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.

15. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 15.12.2020).

REFERENCES:

1. Kovalchuk V.H., Shopina A.M., Ponomariova A.Iu. (2020) Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Improving the strategic management of the enterprise]. *Finansovyi prostir*, no. 1(37), pp. 66–75.

2. Middleton D. (2006) Biblioteka vybranykh prats pro stratehiu biznesu. P'iatdesiat naibilsh vplyvovykh idei vsikh chasiv [A library of selected works on business strategy. Fifty most influential ideas of all time]. Moscow: ZAT «Olimp-Biznes» Publishing. (in Ukrainian)

3. Poplavs'ka Zh.V. (2015) Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi v umovakh suchasnoho rozvytku [The changing paradigm of strategic management at the enterprise in conditions of modern development]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf> (accessed 15 December 2020).

4. Druker P. (1994) Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo [How to provide success with business: innovation and enterprise]. Kyiv, p. 319. (in Ukrainian)

5. Doroshuk A.A. (2012) Vybir stratehiyi pidpriemstva v umovakh ekonomichnoyi kryzy [Choosing an enterprise strategy in terms of economic crisis]. Kyiv, pp. 92–95. (in Ukrainian)

6. Khatser M.V. (2014) Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [Strategy of development of the enterprise in conditions of instability of the state economy]. *Bulletin of scientific works of the Tavria State Agrotechnological*

University (economic sciences) (electronic journal), vol. 3, pp. 109–112. (in Ukrainian)

7. Smolin I.V. (2014) Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii: monohrafiia [Strategic planning of organization development: monograph]. Kyiv: KNTEU, 344 p. (in Ukrainian)

8. Zakharchin R.M. (2014) Suchasni vyklyky shchodo formuvannia ekonomichnoii stratehii rozvytku pidpriemstva [Modern challenges in forming an economic strategy for enterprise development]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 24(7), pp. 245–250. (in Ukrainian)

9. Muliar T.S. (2013) Formuvannia i realizatsiya stratehii pidpriemstv [Formation and implementation of enterprise strategy]. *Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*, vol. 2(6), pp. 289–300. (in Ukrainian)

10. Teslenok, I.M., & Vorovska, K.A. (2017) Alhorytm rozrobky stratehii rozvytku malykh pidpriemstv [An algorithm for developing a small business development strategy]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 125, pp. 159–171. (in Ukrainian)

11. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 303 p. (in Russian)

12. Sotnyk I.M., Mazin Iu.O., Suprun O.V. (2016) Formuvannia stratehii stiikoho ekonomichnoho rozvytku molokopererobnoho pidpriemstva [Formation of a strategy for sustainable economic development of a dairy producing enterprise]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, vol. 21, issue 7(2), pp. 98–104. (in Ukrainian)

13. Oliynyk L.V., Kuznetsova A.P. (2018) Metodolohichni zasady formuvannia stratehiyi rozvytku pidpriemstva [Methodological bases of forming the strategy of enterprise development]. *Economics and organization of management*, vol. 3(31), pp. 118–126. (in Ukrainian)

14. Didenko Ie.O., Nianchur B.S. (2016) Biznes planuvannia ta yoho rol' u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Business planning and its role in strategic enterprise management]. *Economy and state*, vol. 12, pp. 78–81. (in Ukrainian)

15. Demchenko D.M., Pietukhova O.M. (2017) Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Management of strategic development of the enterprise]. *Effective economics*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (accessed 15 December 2020).