

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33>

УДК 658.5:334.716

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A SMALL ENTERPRISE

Шендерівська Ліна Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3104-9803>

Батир Анна Олегівна

магістрантка,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9132-7353>

Shenderivska Lina, Batyr Anna

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Розглянуто суть і значення управління стратегічним розвитком. Уточнено поняття «управління стратегічним розвитком». Визначено, що в основі управління стратегічним розвитком має бути стратегічне планування. Досліджено розвиток системи внутрішньофірмового управління. Для виявлення актуальних проблем, цілей і завдань розвитку малого приватного підприємства «Фірма «Промавтоматика БС» побудовано профіль конкурентів, матрицю Глайстера, інтелектуальну карту інформаційної системи. Запропоновано впровадження автоматизованої системи CRM. В якості пріоритетних стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами для дослідженого підприємства обґрунтовано: захист відносин з клієнтами та посилення взаємин. Для удосконалення маркетингових комунікацій запропоновано впровадження стратегії SMM.

Ключові слова: стратегія, управління, стратегічний розвиток, малі підприємства, стратегічні підходи, стратегічні цілі, CRM-системи, матриця Глайстера.

The article describes the main problems and prospects of management of strategic development. Strategic development is necessary for enterprises, because in conditions of high rates of scientific and technical progress, it is important to synchronize the development of the enterprise taking into account progressive assets in management, operational activities, product offering, marketing policy, etc. In the conditions of intense competition, enterprises can develop successfully thanks to the development of a long-term development strategy that would allow them to function effectively. In this regard, it is obvious that the relevance of implementing the principles of strategic management is due to the fact that the development of a development strategy is extremely important for the majority of Ukrainian companies that face development difficulties, crisis phenomena and competitive pressure in the implementation of their activities. The study is conducted on the basis of a small private enterprise “Firm “Promavtomatika BS”, which manufactures and installs industrial ventilation and refrigeration equipment. To determine its competitiveness, a competitor profile is built. According to its results, the potential for the development of the enterprise in such areas as assortment policy, quality of service, additional opportunities and services, advertising is identified. The Glaister matrix is built to identify the key problems of the enterprise. The obtained results confirmed the need to improve the system of customer relationship management on the private enterprise “Firm “Promavtomatika BS”. The introduction of an automated CRM system is proposed. As priority strategies of customer relationship management for the studied enterprise are justified: protect the relationship and enhance the relationship. To improve marketing communications, the introduction of SMM strategy is proposed. It is substantiated that the management of strategic development should be based on strategic planning, since strategic planning systematically connects the goals of the enterprise with the vision and mission of the enterprise, with the prospects for market development and the potential of the business entity.

Keywords: strategy, management, strategic development, small businesses, strategic approaches, strategic goals, CRM systems, the Glaister matrix.

Постановка проблеми. Малий бізнес відіграє важливу роль для розвитку економіки країни. Він сприяє розвитку конкуренції, отже, підвищенню якості продукції, створює додаткові робочі місця, стимулює формування середнього класу і, завдяки меншому рівню бюрократизації, сприяє розвитку талантів. Але малий бізнес, порівнюючи з середнім і великим, має обмежені можливості фінансування, менший рівень стійкості, менші ринки збуту. Беручи до уваги ці особливості, для розвитку малих підприємств критично значущими є якість управління, збереження набутих переваг і розвиток нових у довгостроковій перспективі. Тому дослідження питань, пов'язаних зі стратегічним управлінням розвитком, є актуальним і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць, присвячених питанням управління стратегічним розвитком, дозволяє узагальнити, що вчені зробили вагомий внесок у розвиток цієї предметної області.

Кубіній Н., Маргітич В., Косовілка Т. обґрунтовують необхідність стратегічного управління розвитком як такого, що дозволяє не лише передбачати ситуативні можливості та загрози, а й орієнтуватися на довгострокові тенденції, відповідно до них розвивати потенціал підприємства, перевести управління в стратегічне русло [10, с. 237].

Стратегічний розвиток пов'язують зі стратегічним плануванням. Наголошуючи на тому, що стратегічне планування, в свою чергу, є інструментом, який спрощує досягнення довгострокових цілей і завдань [12].

У процесі управління стратегічним розвитком потрібно фокусуватися на виявленні проблем, а це можливо за умови якісної діагностики зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування; на оцінюванні масштабів проблем і розробці механізмів їх усунення [15, с. 11].

В управлінні стратегічним розвитком потрібно уникати розпорошеності цілей/пріоритетів. Натомість має бути встановлена їхня ієрархія. Доцільно обирати два-три пріоритети, наприклад, стратегічний регіон – стратегічна галузь – стратегічний продукт [11, с. 53].

Процес зростання розглядається як складова процесу розвитку, а не як самостійна категорія, результатом якої може бути розвиток, але також може бути нерівність [9]. Таким чином, важлива збалансованість розвитку.

Управління стратегічним розвитком невіддільне від стратегічного мислення, і передбачає поєднання системного, ситуаційного

та цільового підходів в управлінні. Таке поєднання забезпечує гнучкість управління і більш ефективно досягнення цілей підприємства, порівнюючи із застосуванням одного з підходів [3].

Постановка завдання. Проблемам функціонування та розвитку організацій малого бізнесу присвячений великий пласт сучасних наукових досліджень, що торкається питань державної підтримки малого та середнього підприємництва, розвитку фінансових інструментів, правового регулювання діяльності, податкового планування тощо. Питанням проектування структури малого бізнесу (бізнес моделі) та управлінню його стратегічним розвитком приділено недостатню увагу. Цей факт підтверджується основними тенденціями розвитку малого бізнесу, зокрема, у Полтавській області. Число організацій малого бізнесу скорочується, а показники діяльності мають нестабільні темпи зростання. Мета дослідження – розробити заходи, спрямовані на удосконалення управління стратегічним розвитком малих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Високий рівень мінливості зовнішнього середовища функціонування підприємств актуалізує необхідність розв'язання ними нових завдань, вирішення нових проблем, постановки релевантних цілей. Усі ці питання вирішують у процесі управління стратегічним розвитком підприємств.

Стратегічний розвиток має у своїй основі розробку стратегій. Розробка стратегій спочатку являла собою частину військового мистецтва і охоплювала питання підготовки і ведення воєн, мистецтво або науку бути полководцем. Множина трактувань поняття «стратегія» дозволяє охарактеризувати її більш комплексно. Наведемо окремі з них [1; 6; 7]:

- постановка цілей і вироблення відповідних заходів щодо їх досягнення;
- система організаційно-економічних заходів по досягненню довгострокових цілей підприємства з урахуванням інтересів основних стейкхолдерів;
- дослідження майбутнього, аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства.

Стратегія – це діяльність, спрямована на отримання планованого результату з урахуванням перспективи довготривалого розвитку [5, с. 14].

Отже, стратегія передбачає:

- цілеспрямований розвиток підприємства;

- планування, вибір оптимальних шляхів досягнення цілей;
- мотивацію персоналу;
- контроль результатів у процесі реалізації стратегії і відповідне коригування дій.

Розробка і реалізація стратегії потребують чіткого розуміння актуальних цілей і завдань підприємства, потенціалу і можливостей його використання, стану і тенденцій розвитку ринку, загроз і можливостей розвитку.

Системи внутрішньофірмового управління формувалися в міру зростання бізнесу і нестабільності зовнішнього середовища від управління на основі гіпотези до стратегічного менеджменту. Однак система внутрішньофірмового управління розвивалася стосовно до великого бізнесу. Управління малим підприємством, як і раніше, здійснюється в більшості випадків на рівні висунення і апробації гіпотези вирішення проблеми [8, с. 56].

Таким чином, для вибору стратегії необхідним є вивчення діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення його ефективності.

Перевага стратегічного управління полягає в тому, що процес змін на підприємстві стає більш цілеспрямованим і контрольованим. Це особливо актуально для малих підприємств, які мають обмежені ресурси для розвитку і зростання.

Управління стратегічним розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив на діяльність підприємств з метою підвищення їх ефективності на основі застосування комплексу функцій управління, постійного удосконалення керованої і керуючої систем, системного здійснення інноваційної діяльності, що дозволяє набувати стратегічних конкурентних переваг, посилювати позитивні практики діяльності.

Ефективність управління стратегічним розвитком підприємств залежить від об'єктивності прогнозування, правильно встановлених пріоритетів розвитку підприємств, раціональності фінансової політики [2, с. 146–148]. Для подальшого розвою засад управління стратегічним розвитком підприємств нами проведено дослідження на базі ПП «Фірма «Промавтоматика БС» (м. Кременчук), яке спеціалізується в виготовленні і монтажі промислового вентиляційного та холодильного облад-

нання, виробництві металоконструкцій. Підприємство функціонує на ринку з 2009 року. Чинниками, що сприяють збереженню ринкових позицій ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є вагомими вхідні бар'єри у галузі, які пов'язані з істотною капіталомісткістю створення виробництва, складністю виробничого процесу, високим рівнем вимог до якості. Водночас до основних загроз економічного зростання досліджуваного підприємства належать високий конкурентний рівень у галузі та ринкова влада покупців.

Для стратегічного аналізу зовнішнього середовища застосовують загальні і специфічні методи і прийоми, зокрема, оцінку конкурентоздатності підприємства, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, PIMS-аналіз, моделювання, прогнозування та інші [6, с. 9–37]. У рамках нашого дослідження, зважаючи на високий рівень конкуренції у галузі, в якій функціонує ПП «Фірма «Промавтоматика БС», увагу зосереджено на вивченні конкурентів. Побудовано профіль конкурентів за 7-ма показниками (рис. 2). Оцінку виконано за 5-ти бальною шкалою, де 1 бал – низька оцінка, 5 балів – найвища оцінка.

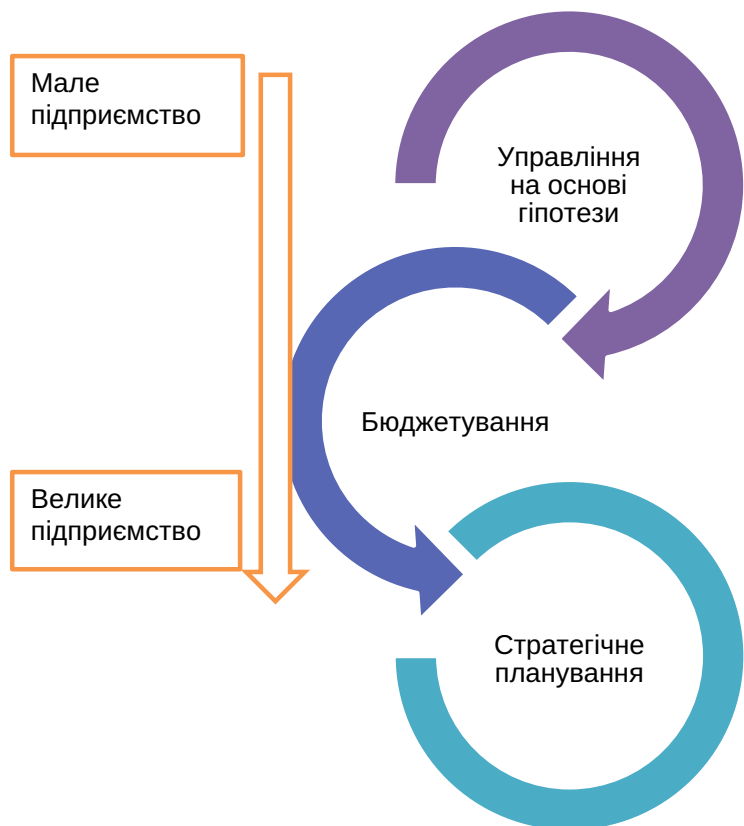


Рис. 1. Розвиток системи внутрішньофірмового управління

Джерело: сформовано авторами

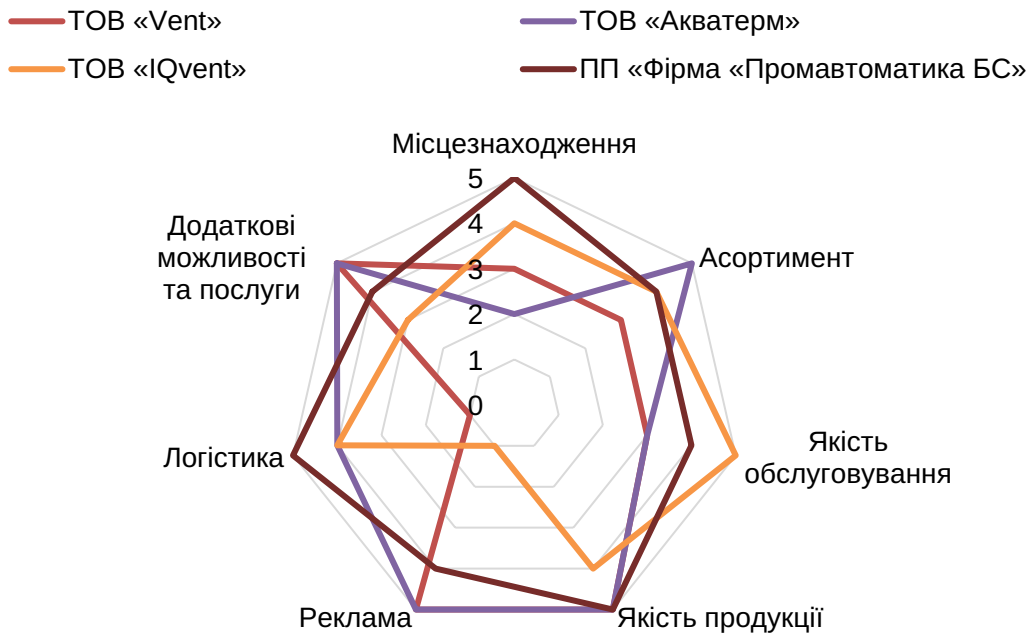


Рис. 2. Профіль конкурентів ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: побудовано авторами

Як показав аналіз, ПП «Фірма «Промавтоматика БС», має резерви для удосконалення за такими напрямками: асортимент, якість обслуговування, реклама, додаткові можливості та послуги. Для того, щоб встановити, який з цих резервів найбільш доречно використати підприємству, нами здійснено кількісний аналіз, ранжирування проблем, декомпозицію головної проблеми за допомогою матриці Глайстера (табл. 1). Матриця Глайстера передбачає опис сутності проблем діяльності на різних рівнях бізнесу, а також генерування можливих варіантів усунення поточних проблем. Згідно з цим методом проблеми досліджуються у часі, визначаються причини проблем, методи вирішення та описуються очікувані результати.

Таким чином, для вирішення нагальних проблем ПП «Фірма «Промавтоматика БС», доцільно впровадити автоматизовану інформаційну систему. Для імплементації інформаційної системи необхідно визначити її тип, через виділення основного функціоналу. З цією метою розробляється інтелектуальна карта системи. Вона охоплює усі ті аспекти, що наявні безпосередньо у бізнес-процесі виробництва і реалізації продукції, а також ті, що привносить інформаційна система. Інтелектуальна карта інформаційної системи бізнес-процесів представлена на рис. 3.

Враховуючи представлений функціонал, можна зробити висновок, що підприємству

потрібно впровадити автоматизовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами. На ринку програмного забезпечення цю роль виконує CRM-система. Автоматизація процесів взаємодії із замовниками сприятиме реалізації клієнтоорієнтованого підходу і фокусуванні на постійному розвитку компанії [13]. Варто зауважити, що комплексна автоматизація малого приватного підприємства «Фірма «Промавтоматика БС», у зв'язку з дефіцитом фінансування, наразі не може бути здійснена.

Беручи до уваги перераховані вище проблеми, а також особливості виробничого підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС», найбільш актуальними для нього стратегіями управління взаємовідносинами з клієнтами є:

- ахист відносин з клієнтами (Protect the relationship). Доцільність цієї стратегії пояснюється тим, що підприємство наразі має достатньо велику кількість прямих конкурентів – 8, порівнюючи з обсягом локального ринку збуту, відтак, збільшити на місцевому рівні частку ринку досить складно. Зауважимо, що основними клієнтами ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є власники великої комерційної нерухомості і муніципальні суб'єкти, а таких в Кременчуку невелика кількість;

- посилення взаємин (Enhance the relationship). Вказана стратегія доречна з огляду на особливість ринку, на якому працює ПП «Фірма «Промавтоматика БС», – це

Таблиця 1

Матриця Глайстера підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Формулювання проблеми	Суть проблеми	Ознаки прояву проблеми	Рекомендації щодо методів вирішення проблеми	Очікувані результати
Організаційний рівень				
Низька завантаженість потужностей підприємства	Через неефективну роботу з поточними клієнтами є дефіцит замовлень на виробництво продукції	Зменшення доходу підприємства	Впровадження на підприємстві автоматизованої інформаційної системи	Систематизація бази вже існуючих клієнтів та робота з пошуку нових, що дозволить підвищити прибуток підприємства на ~10–15%
Рівень підрозділу				
Відсутність необхідного інформаційного програмного забезпечення	Відсутність ефективного ведення контролю та обліку клієнтів для роботи з ними	Зменшенні кількості укладених контрактів на виробництво продукції на ~20~50	Впровадження на підприємстві автоматизованої інформаційної системи	Підвищення ефективності планування та побудови бізнес-процесів при роботі менеджера з клієнтами
Рівень індивідуума				
Неефективна робота менеджера з проєктів	Неправильне планування, брак досвіду роботи у менеджера та його незабезпеченість інформаційними системами, що здійснюють підтримку	Втрата клієнтів через неправильно та неефективно побудовані бізнес-процеси	Коригування мотивації	Створення клієнтської бази, укладання нових контрактів з виробництва продукції

Джерело: складено авторами

повторні продажі і постійне співробітництво (надання додаткових/супроводжуваних послуг).

Для удосконалення взаємодії з клієнтами, компанії доцільно також посилити рекламну діяльність. Рекомендуємо реалізувати стратегію SMM, оскільки вона відповідає потребам ринку, і фінансово доступна малим суб'єктам господарювання.

Для успішного впровадження стратегії SMM потрібно враховувати такі положення [4]:

- стратегія SMM орієнтована на довгострокову перспективу. Перші результати компанії отримує у середньому через 3-6 місяців;
- стратегію SMM варто поєднувати з іншими маркетинговими стратегіями, замість автономного застосування.

Важливим чинником при розробці рекламної стратегії є також сегментація споживачів за демографічним принципом. За результатами досліджень встановлено, що інтенсивність використання можливостей інтернету серед чоловіків і жінок в цілому збігається. Разом з тим, виявлена деяка гендерна зумовленість структури використання можливостей соціальних медіа: чоловіки приблизно в два рази частіше користуються соціальними мережами "Facebook" і "YouTube" і використовують інші рекреаційні ресурси мереж (рис. 4, 5).

Керуючись розподілом популярності соціальних мереж за групами користувачів, і цільовими сегментами споживачів ПП «Фірма «Промавтоматика БС», рекомендуємо для

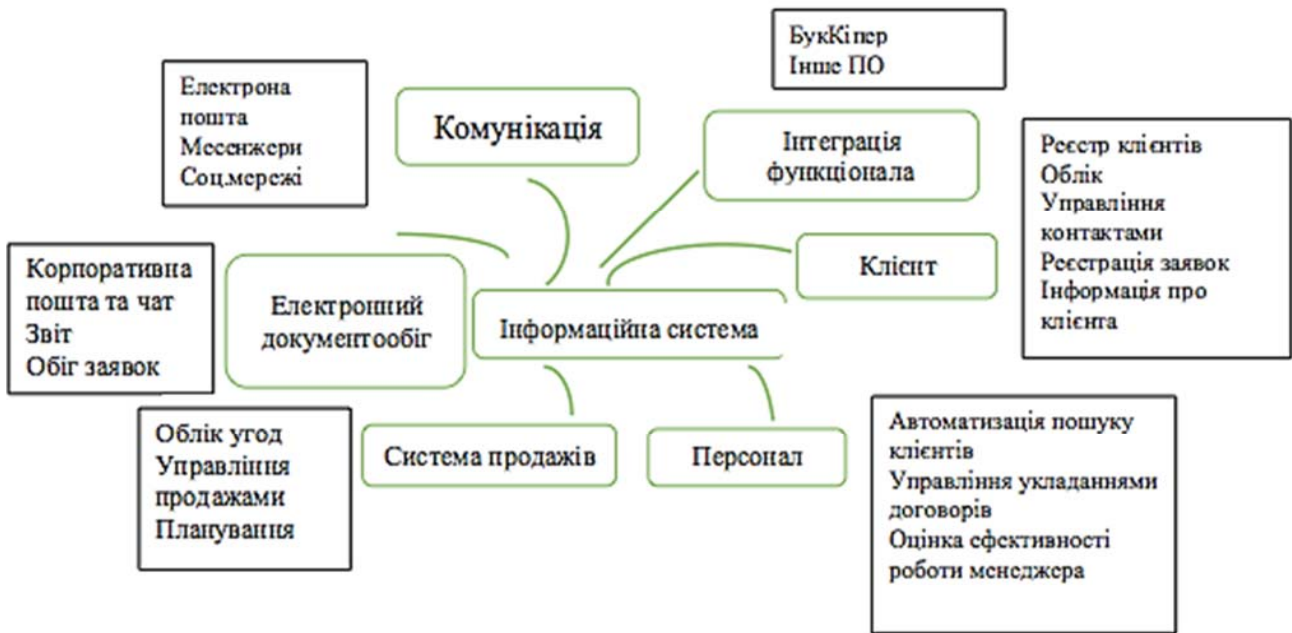


Рис. 3. Інтелектуальна карта інформаційної системи

Джерело: складено авторами

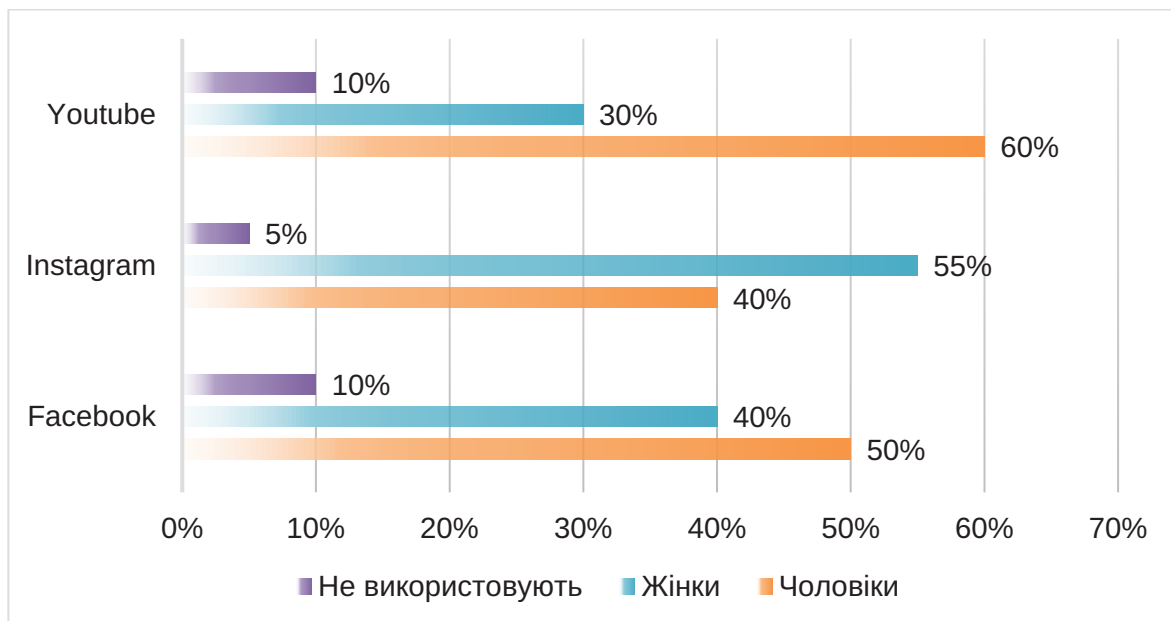


Рис. 4. Використання різних соціальних мереж чоловіками і жінками у 2022 році

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

реалізації стратегії SMM обрати “Instagram” та “Facebook”.

Висновки. Досягнення ефективного довгострокового функціонування і успішного розвитку підприємства потребує приділення підвищеної уваги стратегічному розвитку, постійному моніторингу стану, тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування, трансформації їх взаємодії,

з тим, щоб максимально використовувати ринкові можливості в умовах цифровізації економіки, високих темпів науково-технічного прогресу. Стратегічний розвиток потребує системної інноваційної діяльності, яка має на меті більш ефективно задоволення потреб споживачів, вирішення проблем споживачів, завдань управління тощо. Управління стратегічним розвитком дозволяє не лише досягати

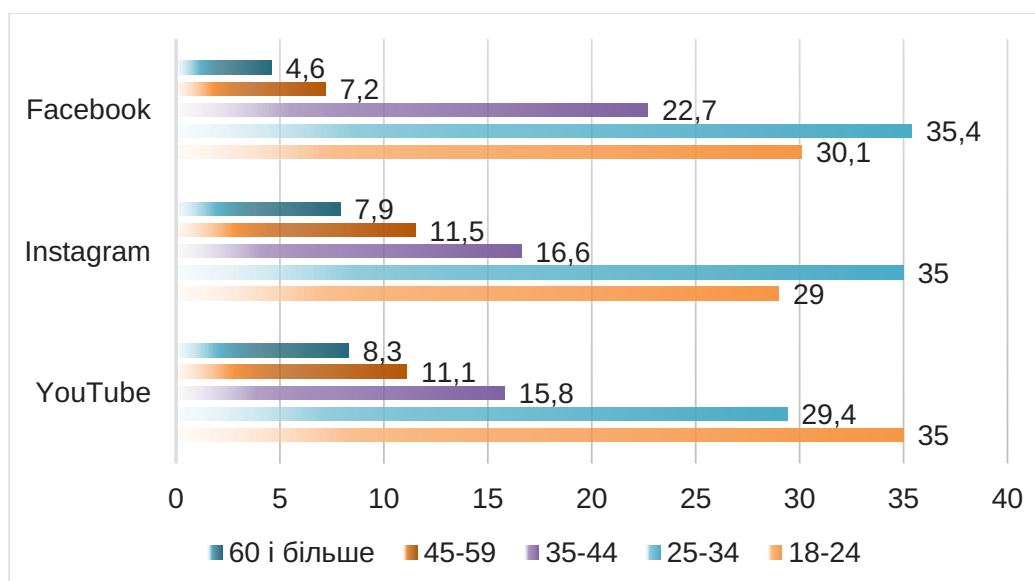


Рис. 5. Розподіл використання соціальних мереж українцями у 2022 році, за віком

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

ефективності у довгостроковому періоді, воно також сприяє виробленню, апробації, впровадженню технологій управління, які забезпечують встановлення релевантних, перспективних цілей і пріоритетів, та їх досягнення.

За результатами аналізу діяльності малого підприємства «Фірма «Промавтоматика БС» запропоновано такі напрями удосконалення управління стратегічним розвитком:

- організація системної роботи з пошуку та впровадження нових шляхів поліпшення якості послуг, розвитку стратегічних конкурентних переваг;
- здійснення маркетингового планування та PR-діяльності на постійній основі;
- освоєння нових сегментів ринку, автоматизація взаємодії з клієнтами, моніторинг релевантних запитів споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 15.10.2022).
2. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Управління розвитком поліграфічних підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 142–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_6_30 (дата звернення: 16.11.2022).
3. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення 07.10.2022).
4. Ефрос К. (2022). SMM як важлива складова маркетингової комунікації бренду. (Кваліф. роб. на здобуття ступ. бакалавр за спец. Маркетинг). Київ. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23345/Efros_Bakalavraska_robota.pdf?sequence=1 (дата звернення : 14.11.2022).
5. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.
6. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
7. Савченко С. М., Нікітін В. Г Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> (дата звернення: 15.10.2022).
8. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства : стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 232 с.
9. Easterly W. (2008). *Brzemie białego człowieka*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
10. Kubiniy, N., Marhitich, V., Kosovilka, T. (2019). Potential of Strategic Development of Regional Economy, 237–242. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/26684/1/Kubiniy%20Nanalya.pdf> (Accessed: 18.10.2022).

11. Piontek, B. (2016). Strategiczne Cele i Priorytety Rozwoju – Ujęcie Teoriopoznawcze. *Przegląd Organizacji*, 48–55. DOI: <https://doi.org/10.33141/po.2016.10.07> (accessed: 23.10.2022).
12. Research for Strategic Development. (2021). URL: <https://desklib.com/document/research-strategic-development> (accessed: 06.11.2022).
13. Safonov, Y., Gutkevych, S., & Shenderivska, L. (2022). Peculiarities of Management of Enterprises in the Printing Industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 174–184. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-174-184> (accessed: 05.11.2022).
14. Statista – The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com>.
15. Zarządzanie strategiczne rozwojem (2012). Redakcja naukowa Jarosław Górniak, Stanisław Mazur. Warszawa : Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. URL: https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/1210/zarzadzanie_strategiczne_rozwojem.pdf (accessed: 08.10.2022).

REFERENCES:

1. Brin, P., & Holtvyanska, Y. (2021). Stratehiiia rozvytku pidpriumstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise Development Strategy: Essence and Classification]. *Pidpriumnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 21, 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> [in Ukrainian].
2. Gutkevych, S., & Shenderivska, L. (2018). Upravlinnia rozvytkom polihrafichnykh pidpriumstv [Management of Printing Enterprises Development]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 6, 142–148. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_xxi_2018_6_30 [in Ukrainian].
3. Demchenko, D. M., & Pietukhova, O. M. (2017). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriumstva [Strategic Development Company]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> [in Ukrainian].
4. Efros, K. (2022). SMM yak vazhlyva skladova marketynhovoї komunikatsii brendu [SMM as an important component of brand marketing communication]. *Bachelor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Petrova, I. L. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic management of human resources]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Pylypenko, O. V. (2018). *Stratehichnyi analiz [Strategic analysis]*. Kyiv: Personal [in Ukrainian].
7. Savchenko, S. & Nikitin, V. (2021). Sutnist ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriumstva [Opportunities and Fundamental Strategic Management of the Production Enterprise Efficiency]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> [in Ukrainian].
8. Shvydanenko, H. O., & Boichenko, K. S. (2015) *Rozvytok pidpriumstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
9. Easterly W. (2008). *Bzhemie bialeho chloviaka [The white man's burden]*. Warsaw [in Polish].
10. Kubiniy, N., Marhitich, V., & Kosovilka, T. (2019). Potential of Strategic Development of Regional Economy, 237-242. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/26684/1/Kubiniy%20Nanalya.pdf>.
11. Piontek, B. (2016). Stratehichne sele i priorytete rozvoiu – Uienche teoriopznawche [Strategic Development Goals and Priorities – A Theory and Cognitive Approach]. *Pshehlond orhanizatsii – Organization Review*, 10, 48–55. DOI: <https://doi.org/10.33141/po.2016.10.07> [in Polish].
12. Research For Strategic Development. (2021). Retrieved from <https://desklib.com/document/research-strategic-development>.
13. Safonov, Y., Gutkevych, S., & Shenderivska, L. (2022). Peculiarities of Management of Enterprises in the Printing Industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 174–184. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-174-184>.
14. Statista – The Statistics Portal. Statista. Retrieved from <https://www.statista.com>.
15. Gurniak, Ya. & Mazur, S. (Ed.) (2012). *Zazhondzanie stratehichne rozvoiem [Strategic management of development]*. Warsaw : Ministerstwo rozvoiu rehionalneho [in Polish].