

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>

УДК 330

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ: ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

STRATEGY FORMATION: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Шарапа Вадим Григорович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7491-7077>**Sharapa Vadym**

Private Higher Education Establishment "European University"

Стаття розглядає ключові аспекти, пов'язані із процесом формування стратегій у сучасному бізнес-середовищі. Здійснюється аналіз теоретичних концепцій та практичних викликів стратегічного управління, систематизація знань у галузі стратегічного аналізу та планування. Стаття акцентує увагу на актуальних аспектах впровадження стратегій на підприємствах, надаючи читачеві комплексне уявлення про взаємодію теоретичних концепцій та їх реалізацію в сучасних умовах бізнесу. В результаті читач одержує інтегрований огляд стратегічного управління, що сприяє розумінню та ефективній реалізації стратегічних аспектів на практиці. За допомогою систематизації та критичного аналізу сучасних стратегічних теорій, висвітлюються важливі висновки та рекомендації для практичного застосування стратегічних підходів у різних секторах економіки. Стаття розглядає як теоретичні, так і практичні виклики, що постають перед менеджерами при розробці та реалізації стратегій, та пропонує конкретні рішення для їх вирішення. Отримані результати можуть служити основою для подальших наукових досліджень та вдосконалення стратегічного управління в сучасних умовах бізнесу.

Ключові слова: стратегія, економіка, формування стратегій, організація, підприємство, ефективне управління.

The modern economy is characterized by intense competition, rapid technological changes, increasing uncertainty, and high complexity. In this context, it is crucial to understand how enterprises can effectively formulate and implement strategies for success. The objective is to systematize and integrate relevant theoretical knowledge in the field of strategic management to illuminate the contemporary challenges and opportunities facing enterprises. The main tasks include analyzing existing theoretical concepts of strategic management, identifying key trends in the field, and exploring the practical application of strategic approaches in various economic sectors. A comprehensive research approach combining theoretical and practical methods was employed. Among the theoretical research methods were the analysis of scientific publications, particularly works by leading scholars in the field of strategic management, elucidating the theoretical foundations of strategy formation. A literature review was also conducted to synthesize approaches to strategic planning and management. Practical methods included the analysis of successful strategy cases in different business sectors and real-world examples of strategy application. The research results emphasize the importance of developing enterprise development strategies in the context of the continuous growth of new businesses. The analysis revealed several strategic directions, including growth, concentration, diversification, stability, and withdrawal strategies. Successful examples from Ukrainian companies underscore the significance of systematic analysis of the external and internal environment, the selection of optimal strategies, and their effective implementation. This approach encompasses all aspects from strategy development to implementation and control, contributing to the sustainable development and competitiveness of enterprises in the contemporary business environment. The article holds significant practical value as it provides concrete tools and methods for the effective process of developing and implementing strategies in enterprises. The author's approach considers not only theoretical concepts but also specific steps, such as environmental analysis, selection of strategic directions, and the development of action plans and control mechanisms.

Keywords: strategy, economics, strategy formation, organization, enterprise, effective management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та постійних змін в економічному середовищі, питання формування стратегій розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Україна, як країна з бурхливою економічною динамікою та амбітними цілями стати повноправним учасником світового ринку, не залишається осторонь цього процесу. Формування стратегій розвитку підприємств в Україні стає ключовим інструментом досягнення стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та вироблення ефективних відповідей на сучасні виклики та можливості. Теоретичні підходи та практичний досвід у сфері стратегічного управління відіграють визначальну роль у процесі формування стратегій розвитку підприємств. Стратегічне планування базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, врахуванні сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Розробка ефективних стратегій передбачає глибоке розуміння ринкових тенденцій, впровадження інноваційних рішень, управління людськими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями теоретичного обґрунтування стратегії розвитку підприємства займалися багато науковців, таких як О. І. Гудзь, О. М. Вінниченко, О. М. Тридід, О. В. Раєвська, Л. О. Лігоненко, М. Х. Мескон, К. І. Редченко, О. І. Ковтун, Н. Н. Лепа, О. Л. Трухан. Значний внесок у наукове дослідження теоретичних засад стратегічного управління також зробили українські вчені, серед яких Кіндратська Г., Шершньова З. та Оборська С.

Метою статті є дослідження та аналіз теоретичних та практичних аспектів формування стратегій розвитку підприємств в Україні. Метою статті є також аналіз формування стратегій підприємства, з якими стикаються українські підприємства при формуванні та реалізації стратегій розвитку в умовах постійних змін на ринку, економічної нестабільності та конкуренції.

Методи дослідження. Для реалізації цілей статті були використані методи дослідження: аналіз літературних джерел, аналіз українських підприємств, щоб вивчити реальні випадки формування стратегій розвитку, їх впровадження та результати. Порівняння стратегічного управління на українських підприємствах з практиками інших країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного

напряму розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [5, с. 133]. Отже, стратегія розвитку підприємства являє собою довгостроковий план або набір напрямків, які підприємство вибирає для досягнення своїх цілей та сприяння його зростанню, успішності та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку визначає, як підприємство планує використовувати свої ресурси, виробничі потужності, інноваційні можливості та інші фактори для досягнення бажаного стану у майбутньому.

З кінця березня 2022 року було зареєстровано майже 150 тисяч нових бізнесів. З них 132 тисячі – це ФОП, та понад 14 тисяч юридичних осіб. Щомісяця кількість реєстрацій нових бізнесів зростає [11].

Щомісяця кількість реєстрацій нових бізнесів зростає, тому формування стратегії підприємства набуває все більшої актуальності.

Існує кілька різних видів стратегій розвитку підприємств, які можна розділити на декілька основних груп:

1. Стратегії росту. Вони включають внутрішній ріст, який заснований на збільшенні виробництва, розширенні асортименту, залученні нових клієнтів, і зовнішній ріст, який включає в себе поєднання з іншими підприємствами шляхом злиття або поглинання.

2. Стратегії концентрації, до яких входить стратегія ринкової агресивності, тобто зосередження зусиль на виведенні продукції на ринок з метою здобуття підвищеної частки ринку; і стратегія розвитку нових продуктів, а саме розробка та випуск нових продуктів або послуг для існуючих ринків.

3. Стратегія диверсифікації поділяється на горизонтальну та вертикальну. Перша означає входження на нові ринки або розробка нових продуктів, що не пов'язані з існуючою діяльністю підприємства, а друга – розширення діяльності підприємства на інші ланки виробничого ланцюжка (наприклад, починаючи від постачальників і до збуту продукції).

4. Стратегії стабільності включають в себе стратегію обслуговування ринку з зосередженням на підтримці існуючого ринку та стратегія зниження витрат, яка включає оптимізацію операцій та зниження витрат для підтримки стабільного фінансового стану.

5. Стратегії відмови включає в себе стратегію ліквідації з закриттям підприємства або певних напрямків діяльності та стратегію про-



Рис. 1. Реєстрації бізнесів в Україні

Джерело [11]

дажу. Така стратегія зазвичай використовується, коли показники роботи компанії продовжують знижуватися, у ситуації економічної рецесії або з метою врятувати організацію [6, с. 389].

Незважаючи на те, що всі ці стратегії можуть комбінуватися або адаптуватися залежно від особливостей ринку, конкурентного середовища, ресурсів та цілей підприємства, проте кожна стратегія має основні характеристики (рис. 2).

Процес вибору стратегії складається з таких етапів:

- розробка стратегій, що дозволяє досягти поставлених цілей, при цьому бажано запропонувати і розробити, можливо, більше число альтернативних стратегій;
- аналіз та оцінка: аналіз альтернатив в рамках обраної загальної стратегії та їх оцінка за ступенем придатності для досягнення головних цілей фірми;
- коректування загальної стратегії і розробка підтримують стратегій [10].

Теоретично-практичні аспекти формування стратегій розвитку підприємств охоплюють комплексний підхід до розробки та

впровадження стратегічних напрямків розвитку компанії, який поєднує теоретичні концепції та методи з їх практичною реалізацією в умовах реального бізнесу (табл. 1). Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно вибирати та реалізовувати стратегії, які сприяють їхньому стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

В Україні є приклади успішних підприємств, які відомі завдяки своїм ефективним стратегіям:

- ПриватБанк: Один з найбільших банків України, який активно впроваджує інноваційні технології, розробляє нові фінансові продукти та послуги, а також активно розширює свою мережу.
- Ericentr K: Один з найбільших роздрібних продавців будівельних та домашніх товарів. Компанія активно розширює мережу своїх магазинів і впроваджує онлайн-продажі.
- Nova Poshta: Лідер у сфері логістики та доставки. Компанія не тільки активно розвиває свою інфраструктуру, але і впроваджує нові технології для зручності клієнтів.
- МХП (Миронівський хлібопродукт): Одна з найбільших агропромислових компа-



Рис. 2. Основні характеристики стратегії формування розвитку підприємства

Джерело [1, с. 349]

Таблиця 1

Теоретично-практичні аспекти формування стратегій розвитку підприємств

Аспект	Характеристика
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринкових та конкурентних умов, трендів, закономірностей, оцінка можливостей та загроз. Це допомагає зрозуміти контекст, в якому працює підприємство.
Аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій	Визначення сильних та слабких сторін підприємства, аналіз ресурсів, технологій, людського потенціалу тощо. Це допомагає визначити, на що підприємство може покладатися у процесі розвитку.
Вибір стратегічних напрямків	Основа на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір оптимальних стратегій розвитку, таких як ріст, диверсифікація, концентрація, інновації тощо.
Розробка планів дій	Визначення конкретних кроків, необхідних для реалізації обраної стратегії, включаючи розподіл ресурсів, часові рамки, визначення відповідальних осіб.
Впровадження та контроль	Реалізація стратегій, моніторинг та оцінка їхнього виконання, вжиття заходів корекції в разі необхідності.
Навчання та вдосконалення	Постійне вдосконалення процесу формування та реалізації стратегій на основі здобутої практичної інформації та вивчення кращих практик.

Джерело: розроблено автором

ній в Україні, яка розвивається завдяки ефективному управлінню ресурсами та експортній стратегії.

– ІТ-компанії: Український ІТ-сектор швидко розвивається завдяки ефективним стратегіям розвитку кількох компаній, таких як Grammarly, GitLab, Petcube.

– Укрнафта: Нафтогазова компанія, яка активно працює над модернізацією своїх активів і пошуком нових резервів.

Більшість підприємств під час формування своїх стратегій використовують закон синергії. Закон синергії говорить, що для будь-якої системи (чи то підприємства, організації чи фірми) існує комбінація елементів, за якої її здатність перевищує або дорівнює сумі можливостей її окремих компонентів або ж є істотно меншою [8, с. 640]. При формуванні стратегії розвитку підприємства важливо враховувати можливості досягнення синергії між різними аспектами діяльності, що допоможе розширити ринкове охоплення, а також збільшити шанси на успіх. У той же час ще один підхід розкриває М. Мескон, який наголошує на необхідності вибору оптимальної стратегії лише після того, як підприємство сформулює стратегічні альтернативи [7, с. 196]

Україна входить до декількох міжнародних рейтингів, які вимірюють інноваційну та технологічну спроможність, потенціал у нововведеннях, якість людських ресурсів та якість державного керування. Згідно багатьох критеріїв, наша країна є серед тих, хто відстає на

світовій арені. На жаль, результати аналізу місць, які Україна наразі займає у цих рейтингах, підтверджують її слабкий економічний стан. Ця ситуація є наслідком тривалої економічної кризи в Україні. Через політичні та економічні труднощі спостерігається зменшення інтересу іноземних інвесторів, що відгукнулося на загальний розвиток держави [9]. Така проблема вимагає посилення інновацій та використання новітніх технологій, які можуть бути ключовими аспектами стратегії розвитку, спираючись на концепції інноваційного менеджменту.

Під час формування стратегії необхідно враховувати конкурентоспроможність підприємства і враховувати дану стратегію. Конкурентна стратегія розвитку підприємства – це план дій або набір методів, за допомогою яких підприємство прагне отримати конкурентні переваги на ринку, відзначаючись серед інших учасників ринку та реагуючи на зовнішні виклики і можливості.

В остаточному підсумку та або інша компанія відповідно до результатів своєї діяльності із своїми перевагами і вадами порівняно з конкурентами стоїть на певній конкурентній позиції у своїй галузі. Монопольне становище на ринку або відносна частка на ринку найчастіше є найважливішим чинником, що визначає конкурентну позицію [6, с. 580]. Конкурентні стратегії часто базуються на теоріях і моделях, таких як П'ять Сил Майкла Портера, матриця БКГ або SWOT-аналіз, щоб

допомогти підприємству аналізувати своє становище на ринку та визначити найкращі напрямки дій.

Кожне підприємство під час формування стратегії має включати у план розробки адаптацію до змін. Адаптація до змін є ключовою складовою успішного формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. В сучасному динамічному бізнес-середовищі, де технології, споживчі потреби та глобальні тенденції постійно змінюються, адаптивність може бути вирішальною для довгострокового успіху організації.

Т. Хайман вперше визначив три ключові елементи адаптації, які відображають характеристики успішної організації:

– Соціальна адаптація: це здібність організації до аналізу та відгуку на зміни в зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищі в процесі планування та прийняття рішень.

– Науково-технічна адаптація: це потреба та здатність використовувати новітні наукові та технологічні досягнення у сферах технологій, організації, методів управління та підготовки персоналу.

– Адміністративна адаптація: це забезпечення відповідності організаційних структур і методів керування потребам управлінського процесу і системи, що включає стиль управління, незалежність відділів та рівень делегації обов'язків [2].

Україна має чимало законодавчих актів, які стосуються діяльності підприємств, їх управління та стратегічного планування. Однак прямого закону, який би регламентував лише формування стратегій розвитку підприємств, немає. Замість цього існує ряд законів, які стосуються різних аспектів бізнесу та можуть мати вплив на стратегічне планування: Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про акціонерні товариства», Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про інвестиційну діяльність», Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Ці та інші закони встановлюють рамки для діяльності підприємств в Україні, їх взаємодії з державою та іншими учасниками ринку. Водночас стратегічне планування, як правило, визначається внутрішніми корпоративними документами підприємства, його місією, візією та корпоративною стратегією, яка розробляється на основі зовнішнього та внутрішнього аналізу середовища діяльності підприємства, тому при формуванні стратегій

потрібно враховувати законодавчі та регуляторні обмеження, податкову політику.

В останнє десятиліття чи не найбільшого значення набуває соціальна відповідальність під час формування стратегій розвитку підприємства.

Дослідження міжнародного досвіду в сфері соціальної відповідальності показало, що у багатьох країнах державні структури активно сприяють розвитку та впровадженню принципів соціальної відповідальності в бізнесі. У таких державах, як Велика Британія, Швеція, Нідерланди, Індія та Польща, існують спеціалізовані управлінські підрозділи та міністерські посади, віддані цій сфері. Низка країн, зокрема Німеччина, Словаччина, Данія, Канада, Ірландія, Фінляндія, Австрія та Франція, розробляють національні директиви або програми з питань соціальної відповідальності. Способи реалізації цих принципів можуть варіюватися: наприклад, в США та Канаді акцентують увагу на корпоративній благодійності та соціальному маркетингу, у Китаї акцент зміщений на збереження здоров'я та безпеки працівників, а в Індії – на благодійність та мінімізацію небажаних впливів на соціальну інфраструктуру [3, с. 151].

Слід зазначити, що Україна також активно розглядає та адаптує підходи соціальної відповідальності у своєму бізнес-секторі [3, с. 152]:

– Публікація соціальних звітів – компанії в Україні, включаючи міжнародні корпорації, почали публікувати звіти про свою соціальну відповідальність та екологічний вплив. За попередні п'ять років було випущено близько 20 загальних звітів і п'ять, що базуються на системних рекомендаціях Global Reporting Initiative.

– Співпраця з інфлюенсерами – в Україні існують вдалі випадки співпраці великих компаній з НГО та місцевими органами влади. У межах таких партнерств підприємства залучаються до вирішення важливих соціальних та екологічних викликів, об'єднуючи ресурси та зусилля на прозорій основі.

– Новаторські продукти та послуги – українські компанії запускають нові продукти та послуги на ринок у партнерстві з НГО як частину своєї стратегії соціальної відповідальності. Ці продукти спрямовані на вирішення актуальних соціальних питань, відкриваючи нові горизонти для тих, хто раніше їх не мав".

– Стратегії соціальної відповідальності – деякі компанії в Україні розробляють

та реалізують підходи до управління соціальною відповідальністю, базуючись на основних показниках і взаємодії різних департаментів. Це іноді веде до позитивних змін в методах управління, особливо у виробничих підрозділах. Замість окремих проектів, ініціативи стають більш систематизованими [3, с. 152].

Соціальна відповідальність під час формування стратегії розвитку підприємства відіграє ключову роль у сучасному бізнес-середовищі. Вона є важливим елементом корпоративної культури та стратегічного планування, оскільки компанії, що демонструють соціальну відповідальність, часто отримують конкурентні переваги на ринку.

У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі конкурентна перевага може бути досягнута не лише за рахунок інновацій, якості продукції чи ефективності виробничих процесів, але й завдяки ефективному управлінню часом. Це стосується як оперативних задач, так і довгострокового планування. Управління часом є важливим для формування стратегії розвитку підприємства через:

- Динаміка ринку. З урахуванням постійних змін на ринку, здатність швидко адаптуватися до нових умов може стати ключовою конкурентною перевагою. Підприємства, які швидко реагують на зміни, мають більше шансів завоювати ринкові ніші, ніж їхні повільніші конкуренти.

- Ефективність ресурсів. Оптимізація використання ресурсів, зокрема часу, дозволяє підприємству зекономити кошти, збільшити продуктивність і, як наслідок, підвищити свою конкурентоспроможність.

- Відповідь на потреби споживачів. Сьогодні споживачі очікують швидкої відповіді на свої запити та негайного задоволення своїх потреб. Ефективне управління часом допомагає підприємствам задовольнити ці вимоги, зміцнивши відносини з клієнтами.

- Випередження конкурентів. Маючи стратегію, яка враховує аспекти конкуренції в часовому вимірі, підприємство може випередити своїх конкурентів, запропонувавши ринку нові рішення першим.

- Швидкість впровадження інновацій. Якщо підприємство може швидко втілювати нові ідеї та технології, воно зберігає лідируючі позиції на ринку.

Таким чином, при формуванні стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати не тільки традиційні фактори, такі як фінансові можливості, технологічна база чи ринкові тренди, але й часовий аспект. Ефективне

управління часом може стати вирішальним фактором успіху в сучасних умовах глобалізованого бізнес-середовища.

Об'єднуючи вищезгадані успішні українські компанії, можна виділити кілька спільних характеристик і стратегій, які роблять їх успішними на українському ринку. По-перше, більшість з них постійно шукає нові способи вдосконалення своєї діяльності, впроваджуючи передові технології та нові бізнес-моделі. По-друге, ці компанії зосереджені на задоволенні потреб своїх клієнтів, пропонуючи високоякісний сервіс та продукцію. По-третє, ці компанії активно розвивають свою мережу, ефективно використовуючи свій час, тим самим збільшуючи присутність на ринку та збільшуючи обсяги продажів. Ефективне управління є наступною характеристикою, адже при формуванні стратегії компанії звертають увагу на управління ресурсами, оптимізацію витрат і удосконалення внутрішніх процесів – все це допомагає їм залишатися конкурентоспроможними, а наявність партнерств з іншими організаціями, як-от неурядовими організаціями чи місцевими органами влади, приносить додаткові вигоди та ресурси. Ці компанії розуміють важливість діяльності, що приносить користь суспільству, а їх стратегічний успіх часто залежить від здатності передбачити зміни на ринку та вчасно на них реагувати. Ефективне стратегічне планування допомагає цим компаніям залишатися на крок попереду конкурентів.

Висновки. Глобальний ринок в сучасних умовах вимагає, щоб Україна знаходила способи підвищення конкурентоспроможності економіки та розвивала інноваційний та науково-технічний потенціал. Проте висока конкурентоспроможність промислових підприємств та країни загалом залежить від існування механізмів, які забезпечують зростання та підвищення добробуту населення. Українські підприємці та менеджери повинні враховувати аспекти конкуренції в часовому вимірі. Скорочення часу, необхідного для виконання діяльності, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Управління часом включає аспекти швидкості, моменту часу та оптимізації використання ресурсів. З ростом темпів змін на ринку уміння ефективно володіти часом стає надзвичайно важливим. Швидкість адаптації підприємств до змін та їх готовність до модифікацій у діяльності стають ключовими стратегічними конкурентними факторами, які сприяють досягненню переваг у багатьох стратегічно важливих показниках.

Підприємства можуть одночасно реалізувати не одну, а низку стратегій. Наприклад, компанії, що працюють у різних галузях, можуть використовувати стратегію глибокого проникнення на одному ринку (завоювання

лідуючих позицій) та стратегію розвитку нового ринку для іншого (впровадження нового продукту). Основне завдання керівництва полягає у виваженому виборі стратегій, який враховує конкретні умови та бізнес-цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація *Економіка і суспільство*. Київ, 2018. С. 346–352.
2. Хайман Д. Н. Сучасна мікроекономіка: аналіз та застосування. *Фінанси та статистика*. 1992. С. 362.
3. Бойченко Г. О., Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність». Колективна монографія. Київ, 2015. С. 151–152.
4. Манів З.О., Луцький І.М. *Економіка підприємства»: Навч. посіб.* Київ, 2014. С. 580.
5. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків, 2020. С. 133.
6. Дикань Н. В., І. І. Борисенко Менеджмент: навч. посіб. Київ, 2018. С. 389.
7. Мескон Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. *Основи менеджменту*. 2020. С. 704.
8. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Харків, 2022. С. 640.
9. Плахотник О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf (дата звернення: 29.10.2023).
10. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення: 19.10.2023).
11. Нові реєстрації підприємств в Україні. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/brave-business-in-war> (дата звернення: 12.10.2023).

REFERENCES:

1. Hudz O. I. (2018) *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta klasyfikatsiya* [Enterprise Development Strategy: Essence and Classification]. *Ekonomika i suspil'stvo* [Economy and Society]. Kyiv. P. 346–352 [in Ukrainian].
2. Khayman D. N. (1992) *Suchasna mikroekonomika: analiz ta zastosuvannia*. *Finansy ta statystyka* [Modern Microeconomics: Analysis and Application. Finance and Statistics]. P. 362. [in Ukrainian]
3. Boychenko G. O., Shvydanenko G. O. (2015) *Rozvytok pidpryyemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist*. *Kolektyvna monohrafiia* [Enterprise Development: Strategic Intentions, Risks, and Efficiency»]. *Collective Monograph*. Kyiv. P. 151–152. [in Ukrainian]
4. Maniv Z. O., Lutsky I. M. (2014) *Ekonomika pidpryyemstva: Navchalnyi posibnyk* [Enterprise Economics]. *Educational Guide*. Kyiv. P. 580. [in Ukrainian]
5. Gorelov D. O., Bolshenko S. F. (2020) *Stratehiya pidpryyemstva* [Enterprise Strategy]. Kharkiv. P. 133. [in Ukrainian]
6. Dikan N. V., Borisenko I. I. (2018) *Menedzhment: navchalnyy posibnyk* [Management]. Kyiv. P. 389. [in Ukrainian]
7. Mescon H., Albert M., Hedouri F. (2020) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. P. 704. [in English]
8. Ponomarenko V. S., Pushkar O. I., Trydid O.M. (2022) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva: navch. posibnyk* [Strategic Enterprise Development Management: Study Guide]. Kharkiv. P. 640. [in Ukrainian]
9. Plakhotnik O.O., Chernyavska I.M. *Mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku promyslovosti Ukrainy v umovakh nestabilnoi heopolitychnoi sytuatsii*. Mechanism for Ensuring [Sustainable Development of Ukraine's Industry in the Context of an Unstable Geopolitical Situation]. *Efektivna ekonomika*. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf (accessed October 29, 2023).
10. *Vydy stratehii rozvytku dlia malykh pidpryyemstv* [Types of Development Strategies for Small Enterprises]. Available at: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (accessed October 19, 2023).
11. *Novi reiestratsii pidpryyemstv v Ukraini* [New Enterprise Registrations in Ukraine]. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/brave-business-in-war> (accessed October 12, 2023).