

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>

УДК 338.26:005.21

**РОЗВИТОК ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ  
ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ МІНЛИВОСТІ  
ТА РИЗИКОВАНOSTІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**DEVELOPMENT OF THE FUNCTIONAL APPROACH  
TO STRATEGIC PLANNING  
IN CONDITIONS OF INCREASED VOLATILITY  
AND RISKINESS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

**Довбня Світлана Борисівна**

доктор економічних наук, професор,  
Український державний університет науки і технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

**Пономаренко Руслан Валерійович**

аспірант,  
Український державний університет науки і технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5183-7078>

**Dovbnya Svitlana, Ponomarenko Ruslan**

Ukrainian State University of Science and Technology

Стаття присвячена дослідженню сутності стратегічного планування в сучасних умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. Систематизовано підходи різних авторів до сутності стратегічного планування в процесі еволюції цієї категорії. Запропоновано трактовку поняття "стратегічне планування", яке відповідає сучасним турбулентним умовам. Розвинуто функціональний підхід до стратегічного планування шляхом реалізації основних його підфункцій: цілепокладання, прогнозування, моделювання та програмування. Визначено зміст кожної підфункції, особливості реалізації та стратегічному рівні на відміну від поточного та оперативного. Охарактеризовано методи та очікувані результати по кожній з них. Підкреслено необхідність детального опрацювання альтернативних варіантів стратегії в сучасних турбулентних умовах.

**Ключові слова:** стратегічне планування, зовнішнє середовище, функціональний підхід, цілепокладання, прогнозування, моделювання, програмування, стратегічна ціль, альтернативні варіанти.

The article is dedicated to exploring the essence of strategic planning in modern conditions of increased volatility and riskiness of the external environment. It systematizes various authors' approaches to the essence of strategic planning in the evolution of this category. A conceptual interpretation of "strategic planning" is proposed, corresponding to contemporary turbulent conditions. Strategic planning is viewed as a dynamic process of defining the strategic settings of enterprise activities (mission, vision, values, goals), developing strategies, and ways to achieve them to ensure successful long-term operation of the enterprise in a changing external environment. Emphasis is placed on the necessity of a functional approach to strategic planning and the implementation of its main sub-functions: goal setting, forecasting, modeling, and programming. The content of each sub-function, as well as the specifics of their implementation at the strategic level as opposed to the current and operational levels, are determined. Strategic goal setting involves forming a hierarchical system of enterprise activity orientations: mission, values, vision, and a system of strategic goals. Strategic forecasting involves predicting the future of the enterprise and its external environment using a wide range of extrapolation methods. Strategic modeling entails the development of specific economic-mathematical models that take into account uncertainty and dynamics, allowing the modeling of possible enterprise reactions to various forecasted events and determining a certain line of behavior under the realization of one or another forecast to choose the optimal mode of system operation. Programming involves developing a system of measures aimed at achieving the set strategic goals. Methods and expected results for each sub-function are characterized. The necessity of detailed elaboration of alternative strategy options in conditions of increased volatility and riskiness of the external environment is emphasized. The understanding of the essence of enterprise



strategic goals and their distinction from other goals is clarified. The developed functional approach will contribute to increasing the substantiation of strategic planning through the consistent and scientifically grounded implementation of all main sub-functions.

**Keywords:** strategic planning, external environment, functional approach, goal setting, forecasting, modeling, programming, strategic goal, alternativeness.

**Постановка проблеми.** Основні характерні риси сучасних макро- та мікроекономічних процесів полягають у турбулентності зовнішнього середовища, всеосяжній глобалізації, що торкається всіх сфер та суб'єктів діяльності, а також підвищенні ризикованості та підсиленні викликів. Зазначені риси з надзвичайною гостротою проявляються в умовах вітчизняної економіки, яка потерпає від російської агресії, що має руйнівний характер для суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває важливість вибору обґрунтованої стратегії підприємства в теперішніх надзвичайних умовах воєнного стану та розуміння доцільних напрямків розвитку підприємств в умовах післявоєнної розбудови. Серед усіх видів планування пріоритетної значущості набуває саме стратегічне планування, здійснення якого утруднюється невизначеністю зовнішнього середовища. Саме тому ця діяльність повинна спиратись на наукове підґрунтя, що відповідає теперішнім безпрецедентним умовам, і спирається на сучасне розуміння його сутності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне планування сформувалося як самостійна галузь знань та сфера діяльності у 60-х роках ХХ століття та постійно еволюціонує. Вагомий внесок у розвиток та формування теоретико-методологічного апарату стратегічного планування зробили вітчизняні та закордонні вчені, серед яких: Ансофф І., Кіяшко Є. В., Мараховська К. А., Мараховська Т. О., Петришин Н. Я., Побірей В. В., Сталінська А. В. [1–10], та ін.

Науковцями було створено наукове підґрунтя стратегічного планування, як особливого виду управлінської діяльності; досліджено та висвітлено важливі теоретичні питання, включаючи сутність та підходи до стратегічного планування, відмінність його від оперативного, тактичного та довгострокового; розроблено методи стратегічного аналізу і т. ін. Проте, як свідчить аналіз літературних джерел, в умовах сьогодення залишається ціла низка невирішених питань теоретико-методологічного та практичного характеру. Різняться думки авторів щодо категоріального апарату (зокрема визначення дефіні-

цій «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний план»), змісту та послідовності етапів стратегічного планування, його результатів тощо. Це обумовлює потребу в розвитку та уточненні теоретичних засад цієї діяльності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Стратегічне планування, як вид управлінської діяльності, безперервно еволюціонує під впливом розвитку суспільно-економічних відносин та потреб практичного менеджменту [1]. У зв'язку з цим важливим є коректне розуміння його сутності, що в подальшому визначатиме механізм стратегічного планування, методи його здійснення та інше методичне забезпечення.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування сучасного трактування змісту стратегічного планування, що відповідає теперішнім умовам невизначеності та ризиків зовнішнього середовища, та характеристика процесу цієї діяльності, як послідовності реалізації підфункцій з чітко визначеними результатами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до теоретичних положень менеджменту планування, незалежно від його виду, розглядається як функція управління, яка полягає у визначенні перспектив і майбутнього стану об'єкту планування, шляхів і способів його досягнення.

Незважаючи на наявність різних думок щодо складу функцій управління, у жодного дослідника не виникає сумнівів щодо виокремлення першої і основної функції – планування. Саме реалізація цієї функції дає підприємству розуміння цілей функціонування, забезпечує сфокусованість дій і ресурсів на досягнення певного результату, визначає шляхи його досягнення, а всі інші функції управління (організація, мотивація та контроль) пов'язанні із запровадженням наміченого плану дій у життя.

Стратегічному плануванню, як частині або різновиду планування взагалі, притаманні всі атрибути, що і поняттю вищого рівня. Думки чисельних авторів щодо змісту дефініції «стратегічне планування» мають розбіжності. У таблиці 1 систематизовані підходи до трактування дефініції «стратегічне планування»

Таблиця 1

**Хронологічна систематизація підходів  
до трактування поняття «стратегічне планування»**

№ з/п	Автор	Трактування стратегічного планування	Ключовий фокус	Результат	Передбачення адаптації до зовнішнього середовища
1.	Н. Є. Каличева, 2019 р.	Це діяльність, спрямована на конструювання моделі розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності [7, с. 47].	Конструювання моделі розвитку підприємства	Модель розвитку (адаптації)	-
2.	Є. В. Кіяшко, 2009 р.	Набір дій і рішень керівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації точніше визначити свою місію в нових умовах господарювання й досягти своїх цілей [3, с. 175].	Підготовка набору дій і рішень для досягнення цілей	Система стратегій	+
3.	Н. Я. Петришин, Ю. Л. Чиркова, К. О. Дорошкевич 2013 р.	Процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їх досягнення [8, с. 212]. Основною метою стратегічного планування є визначення певної послідовності конкретних дій з метою забезпечення високоефективного функціонування підприємства.	Встановлення цілей та шляхів їх досягнення	Цілі та шляхи їх досягнення	-
4.	Мараховська К. А., Мараховська Т. О. 2013 р.	Це розробка стратегій, які забезпечують реалізацію місії і цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику [6, с. 94].	Розробка стратегій	Система стратегій	-
5.	О. В. Сталінська, 2015 р.	Процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [10, с. 132].	Встановлення цілей та ресурсів задля їх досягнення	Цілі та ресурси, потрібні для їх досягнення	-
6.	В. В. Побірей, 2016 р.	Це систематичний, багаторівневий процес визначення напрямів розвитку підприємства, його довгострокових цілей і шляхів їх досягнення, що відповідають внутрішнім можливостям підприємства та умовам зовнішнього середовища [9, с. 97].	Встановлення напрямків розвитку, цілей та шляхів їх досягнення	Напрями розвитку, цілі та шляхи їх досягнення	+
7.	Н. Є. Каличева, 2019 р.	Це процес формування ключових цілей та напрямів розвитку підприємства, із врахуванням існуючих ресурсів та можливості залучення потрібних – для досягнення поставленої мети [2, с. 32]	Встановлення цілей і напрямків розвитку	Цілі та напрями розвитку	-
8.	Д. Кулиш, 2022 р.	Це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства [5, с. 143]	Створення та реалізація стратегій для досягнення цілей	Система стратегій	-

Джерело: розроблено авторами

за хронологією їх публікації в джерелах інформації. Така розрізненість думок свідчить, з одного боку, про наявність значного інтересу до розуміння сутності стратегічного планування, з іншого боку, - про еволюційний перегляд цього процесу. За результатами аналізу та систематизації інформації, приведеної у таблиці 1, можна зробити наступні висновки:

**1. Різняться думки авторів щодо змісту цього процесу** – дехто трактує його як процес розробки стратегії [3; 5], інша група авторів трактує його як комплексний процес досягнення поставлених цілей шляхом розробки певних заходів, дій [10]. Є і інші підходи. Так у роботі [5] зміст стратегічного планування розширюється змістом інших функцій управління – організацією, координацією, моніторингом та контролем. Але, на наш погляд, в такому випадку мова йде не про стратегічне планування, а про стратегічне управління.

**2. Не фокусується увага на необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища** при розробці цілей, завдань тощо [4; 5; 7; 8; 10], **на довгостроковій перспективі цього планування** [2; 3]. Це може бути пов'язане з тим, що науковці, використовуючи термін «стратегія», уже мають на увазі необхідність адаптації до змін середовища функціонування та довготривалий характер такого планування.

**3. Має місце відсутність єдності думок стосовно того, що є результатом стратегічного планування** – набір дій і рішень щодо досягнення бажаного стану підприємства [3; 5; 6; 8; 10] або щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства [7].

На основі виконаного аналізу та розуміння сучасних особливостей стратегічного планування ми розглядаємо **стратегічне планування** як динамічний процес визначення

стратегічних установок діяльності підприємства (місії, бачення, цінностей, цілей), розробки стратегій та шляхів їх досягнення за для забезпечення успішного довготривалого функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Такий процес відповідно до функціонального підходу передбачає реалізацію системи підфункцій, серед яких ми розрізняємо – цілепокладання, прогнозування, моделювання та програмування. Такі підфункції характерні для всіх видів планування (стратегічного, тактичного та поточного тощо), але звісно, що методи та результати їх різняться. Специфіка реалізації цих підфункцій стисло охарактеризована у таблиці 2.

Таким чином, можна констатувати, що в процесі стратегічного планування для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища створюється система стратегічних орієнтирів та «обмежувачів» поведінки, яка дозволяє звужити альтернативність, забезпечити її спрямованість, сфокусованість на досягнення цільового результату у довгостроковій перспективі.

Стосовно складу та змісту стратегічних орієнтирів думки науковців та практиків більш менш збігаються. Зміст та призначення стратегічних орієнтирів, що транслюються назовні (місія, бачення та цінності), визначені, класифіковані та розробляються вітчизнами підприємствами. Щодо стратегічних цілей немає однозначного критерію визнання цілі стратегічною. Як відомо, за часовим горизонтом цілі класифікуються на короткострокові, середньострокові (не всі автори виокремлюють) та довгострокові, часто дослідники поряд з часовими горизонтами цілей у дужках зазначають стратегічну, тактичну та оперативну їх спрямованість, фактично ототожнюючи

Таблиця 2

**Характеристика специфіки реалізації стратегічного планування відповідно до функціонального підходу**

Підфункції планування	Особливості реалізації стратегічних підфункцій	Результат
1	2	3
Цілепокладання	Стратегічне цілепокладання на відмінну від інших видів передбачає формування ієрархічної системи орієнтирів діяльності підприємства: рівень 1 – місія, рівень 2 – цінності, рівень 3 – бачення (є гібридним елементом цілепокладання та своєрідного прогнозування), рівень 4 – система стратегічних цілей.	Система орієнтирів діяльності підприємства



Продовження Таблиці 2

1	2	3
Прогнозування	<p>Стратегічне прогнозування включає передбачення майбутнього не лише самого підприємства, а й його зовнішнього оточення з використанням більш широкого кола методів ніж традиційне прогнозування, що базується на екстраполяції, включаючи активне використання інтуїтивних методів (експертних оцінок) при розробці суджень.</p> <p>Невизначеність зовнішнього середовища призводить до потреби розробки розгалуженої системи альтернатив його розвитку, що неприйнятне для інших видів планування (менший часовий горизонт тактичного та оперативного планування не передбачає допущення факторів суттєвої зміни зовнішнього середовища). Як слідство, розробляється система сценаріїв розвитку зовнішнього середовища з рахуванням вірогідності реалізації прогнозованих подій та їх сукупного впливу на перспективи розвитку підприємства (а не традиційний набір сценаріїв – базовий, песимістичний, оптимістичний).</p>	<p>Система прогнозів розвитку підприємства з урахуванням альтернативності розвитку зовнішнього середовища.</p> <p>Прогноз – емпіричне або обґрунтоване судження про можливий стан об'єкту прогнозування в майбутньому.</p>
Моделювання	<p>Складність стратегічного планування діяльності підприємства утруднює використання стандартних методів математичного моделювання. Тому на етапі стратегічного планування, як правило, розробляються специфічні економіко-математичні моделі, що враховують невизначеність та динамічність.</p> <p>Моделюються можливі реакції підприємства на ті чи інші прогнозовані події, визначається певна лінія поведінки за умови реалізації того чи іншого прогнозу з метою вибору оптимального режиму функціонування системи.</p> <p>Особливістю стратегічного моделювання є введення додаткового фактору «відсіву» шляхів досягнення стратегічних орієнтирів – стратегій.</p>	<p>Економічна модель – сукупність найважливіших властивостей та ознак економічної системи, процесу чи явища, описана з використанням математичного інструментарію, що об'єктивно відображає найбільш загальні закономірності функціонування цієї системи.</p>
Програмування	<p>Програмування передбачає розробку алгоритмів функціонування системи, визначення необхідних ресурсів та джерел їх формування, вибір наукових засобів й методів управління, механізмів реалізації та організації управління, контролю й оцінки наслідків.</p> <p>При тактичному та оперативному програмуванні оцінюється пряма вплив рішення (дії, проєкту) на фінансові результати підприємства або інші цільові показники короткого періоду. При стратегічному програмуванні оцінюється вплив рішень на досягнення системи стратегічних цілей, яка не обмежується лише фінансовими результатами. Слід зазначити, що досягнення стратегічних цілей може призводити до тимчасового погіршення фінансових результатів у середньо- або короткостроковому періоді. Але при достатньому обґрунтуванні відповідні рішення або проєкти все одно приймаються до реалізації, якщо в довгостроковому періоді сукупний прибуток збільшується.</p> <p>Стратегічне програмування передбачає необхідність «відсіву» проєктів, що не дозволять досягти довгострокових результатів, навіть, якщо вони «дають» добрі середньо- або короткострокові результати.</p>	<p>Стратегічний план / програма – це набір рішень, ініціатив, заходів до виконання, що розроблено за результатами аналізу певної ситуації, для досягнення стратегічних орієнтирів.</p>

терміни довготривала та стратегічна ціль, середньострокова та тактична ціль тощо. Узагальнюючи міркування та різні класифікації цілей можна зазначити, що стратегічна ціль визначає значущий (глобальний) для стейкхолдерів підприємства бажаний результат у довгостроковій перспективі. Тобто до стратегічних цілей відносяться ті з них, що характеризують суттєві результати роботи підприємства у майбутньому, яких прагнуть стейкхолдери (учасники групи впливу).

Сучасне розуміння сутності стратегічного планування та основних його підфункцій, особливостей їх реалізації та очікуваних результатів забезпечать наукову обґрунтованість цього виду діяльності та практичну ефективність.

**Висновки.** На основі аналізу та систематизації думок авторів визначено змістовну сутність стратегічного планування, що відповідає теперішнім умовам суспільно-економічного розвитку та потребам менеджменту. Стратегічне планування розглядається як динамічний процес розробки стратегічних установок діяльності підприємства (місії, бачення, цінностей, цілей), обґрунтування стратегій та шляхів їх досягнення за для забезпечення успішного довготривалого функціонування

підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Обґрунтовано склад підфункцій стратегічного планування, їх особливості та основні результати. Наголошено на необхідності в межах кожної з підфункцій розглядати альтернативні варіанти стратегічного плану з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та його підвищеної невизначеності. Розвинутий функціональний підхід буде сприяти підвищенню обґрунтованості стратегічного планування за рахунок послідовної реалізації всіх основних підфункцій: цілепокладання (розробки основних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства); прогнозування (визначення тенденцій розвитку підприємства з урахуванням очікуваної динаміки зовнішнього середовища); моделювання (розробки альтернативних варіантів розвитку підприємства на базі прогнозів); програмування (розробки стратегічного плану як системи проєктів та заходів на визначену перспективу за для досягнення поставлених цілей).

Подальші дослідження можуть полягати у розробці механізму стратегічного планування з урахуванням його сучасних особливостей, зокрема підвищення мінливості зовнішнього середовища, його ускладнення та посилення викликів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321–328.
2. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 33–36.
3. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3 (1). С. 174–178.
4. Костецька І. Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.
5. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств: *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2022. № 6. (2). С. 142–150.
6. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4. С. 93–97.
7. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : НТЕУ, 2002. 302 с.
8. Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., Дорошкевич К. О. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. *Економічний простір* 2013. № 72. С. 211–219.
9. Побірей В. В. Стратегічне планування як процес визначення довгострокових перспектив розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2016. № 24 (1196). С. 96–99.
10. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 127–133.

## REFERENCES:

1. Dovbnia S. B., Ponomarenko R.V. (2023) Rozvytok stratehichnoho planuvannya: istorychni etapy ta suchasni rysy [Development of strategic planning: historical stages and modern features]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 321–328.
2. Kalicheva N. E. (2019) Vplyv stratehichnoho planuvannya na zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv zaliznychnoho transport [Influence of strategic planning on ensuring the competitiveness of railway transport enterprises]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 33–36.
3. Kiyashko E. V. (2009) Problemy i neobkhidnist' vprovadzhennya v suchasnykh umovakh stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvakh [Problems and necessity of implementation of strategic planning at enterprises in modern conditions]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3 (1), pp. 174–178.
4. Kostetska I. N. (2020) Stratehichne planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv: teoretychni aspekty [Strategic planning of enterprises: theoretical aspects]. *Innovatsiyana ekonomika*, no. 7–8, pp. 65–71.
5. Kulish D. Suchasni realiyi stratehichnoho planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv [Modern realities of strategic planning of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, no. 6 (2), pp. 142–150.
6. Marakhovska K. A., Marakhovska T. O. (2013) Osoblyvosti vykorystannya zarubizhnoho dosvidu stratehichnoho planuvannya na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh [Features of the use of foreign experience in strategic planning at Ukrainian enterprises]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, no. 4, pp. 93–97.
7. Pastukhova V.V. (2002) Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist' [Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency: a monograph]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv: NTEU. 302 p. (in Ukrainian)
8. Petryshyn N. Y., Chirkova Y. L., Doroshkevich K. O. (2013) Osnovni kontseptual'ni zasady tekhnolohiyi stratehichnoho planuvannya v protsesno-strukturovanomu menedzhmenti [Basic conceptual foundations of strategic planning technology in process-structured management]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 72, pp. 211–219.
9. Pobirey V. V. (2016) Stratehichne planuvannya yak protses vyznachennya dovhostrokovykh perspektyv rozvytku pidpryyemstva [Strategic planning as a process of determining long-term prospects for enterprise development]. *Visnyk NTU «KHPH» Aktual'ni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva*, no. 24 (1196), pp. 96–99.
10. Stalinska O. V. (2015) Stratehichne planuvannya diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva [Strategic planning of industrial enterprise activity]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 1 (28), pp. 127–133.