

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>

УДК 658.6

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE MODERN DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

Ковальчук Альона Миколаївна

кандидат економічних наук, старший викладач,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-8303>

Рижевська Наталія Романівна

здобувач вищої освіти,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1260-1543>

Kovalchuk Alona, Ryzhevskia Nataliia
National Aviation University

Стаття присвячена актуальним питанням розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. Актуальність дослідженої проблематики викликана посиленою увагою до розвитку транспортної галузі, як пріоритетної у економіці країни. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку транспортних підприємств з урахуванням сучасних стратегічних орієнтирів транспортної галузі. У статті розглянуті основні тенденції функціонування транспортних підприємств в Україні. Досліджено питання стратегічних орієнтирів у розвитку підприємств транспортної галузі. Вивчено основні положення Національної транспортної стратегії України та її вплив на формування стратегічних орієнтирів безпосередньо на транспортних підприємствах. Виявлено взаємозв'язок стратегічних напрямів розвитку транспортних підприємств та оперативних цілей і завдань забезпечення їх діяльності.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, стратегічні орієнтири, транспорт, транспортні підприємства.

Статья посвящена актуальным вопросам развития транспортных предприятий в современных условиях. Актуальность исследованной проблематики вызвана усиленным вниманием к развитию транспортной отрасли, как приоритетной в экономике страны. Целью исследования является обоснование стратегических направлений развития транспортных предприятий с учетом современных стратегических ориентиров транспортной отрасли. В статье рассмотрены основные тенденции функционирования транспортных предприятий в Украине. Исследован вопрос стратегических ориентиров в развитии предприятий транспортной отрасли. Изучены основные положения Национальной транспортной стратегии Украины и ее влияние на формирование стратегических ориентиров непосредственно на транспортных предприятиях. Выявлена взаимосвязь стратегических направлений развития транспортных предприятий и оперативных целей и задач обеспечения их деятельности.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое развитие, стратегические ориентиры, транспорт, транспортные предприятия.

The article is devoted to topical issues of the development of transport enterprises in modern conditions. The topicality of the study is due to the increased attention paid to the development of the transport sector, which is a priority in the country's economy. Efficient operation of transport enterprises is considered essential to ensure a high level of competitiveness of the country as a whole. Transport enterprises are a decisive instrument for achieving the social and financial objectives of the country's sector and economy. The purpose of the study is to justify strategic directions for the development of transport enterprises, taking into account modern strategic orientations of the transport industry. The article discusses the main trends in the operation of transport enterprises in Ukraine. The question of strategic guidelines for the development of transport enterprises was investigated. The main provisions of the National Transport Strategy of Ukraine were studied, as well as its impact on the formation of strategic guidelines directly in transport enterprises. The achievement of strategic orientations is conditioned by adequate operational planning, which ensures the ongoing and strategic activities of enterprises at the same time. The relationship between the strategic directions of the development of transport enterprises and the operational goals and tasks for their operation has been

identified. The strategic orientation of an individual enterprise should take into account the positive results achieved in the entire industry. The priorities that will improve the competitiveness of domestic transport enterprises are: unhindered mobility and interregional integration; safe, clean and energy-efficient transport; innovative development of the transport industry and global investment projects; competitive and efficient transport system. The introduction of strategic guidelines will: make it possible to establish a single transport space; strengthen regional and international integration of enterprises in the national transport system; increase the efficiency and quality of transport services; increase exports and transit through the country; increase the profitability of transport enterprises.

Keywords: strategy, strategic development, strategic directions transport, transport enterprises.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток глобалізаційних процесів свідчить про те, що транспорт відіграє істотну роль в соціально-економічному розвитку будь-якої країни та є основним напрямом посилення глобалізації у світі. Відповідно, ефективне функціонування підприємств сфери транспорту вважається необхідною умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності країни в цілому. Діяльність транспортних підприємств є визначальною умовою досягнення соціальних та фінансових цілей розвитку не лише галузі, а й економіки країни загалом. Інтенсивність процесів розвитку народного господарства, впровадження новітніх технологій у надання послуг (у тому числі й транспортних) потребує дотримання загальних стратегічних напрямів та орієнтирів, що дозволять їм максимально ефективно адаптуватися до нових сучасних умов ведення господарства. Саме тому виникає проблема врахування загальних національних стратегій розвитку галузу при формуванні стратегічних орієнтирів транспортних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем функціонування транспортних підприємств, їх потенціалу та систем, які вони формують займалися багато таких дослідників, як Андрієнко М. [5], Ареф'єва О., Васюткіна Н. [12] Вовк О. [2; 9], Дятлова В., Король Д. [6], Кравчук Н. [10], Пашенко Ю., Никифорок О. [3], Пиражков С., Малярчук І. [8], Прейгер Д., Собакевич О., Ємельянова О. [4], Філіпковська Л., Муратов В. [1] та інші, наукові праці яких включають ґрунтовний аналіз всіх основних аспектів функціонування транспортних підприємств та галузі. Проте, не зважаючи на значні досягнення вітчизняної економічної науки у питаннях дослідження розвитку транспортних підприємств, необхідним є обґрунтування та поглиблення розуміння стратегічних орієнтирів їх функціонування та розвитку.

Метою статті є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку транспортних підприємств з урахуванням сучасних стратегічних орієнтирів транспортної галузі.

Викладення основного матеріалу. Історична ретроспектива та сучасна практика

свідчать, що транспорт вважається одним із базисних секторів економіки, особливо в умовах поглиблення глобалізаційних процесів. В Україні дана галузь містить велику залізничну мережу, морські порти, розвинену мережу автомобільних доріг, аеропорти, розгалужену мережу автобусних станцій, вантажних митних терміналів, що є необхідним для задоволення бажань та потреб індивідуальних споживачів та інших галузей економіки в цілому. Сучасні підприємства, які сформували транспортну галузь України здебільшого задовольняють тільки головні потреби населення і економіки в перевезеннях за обсягом, проте не за якістю. Відповідно, можемо стверджувати, що на сьогодні стан транспортного сектору не повною мірою відповідає вимогам ефективного застосування євроінтеграційного курсу України та інтеграції державної транспортної мережі. Одною із підстав критичного стану розвитку підприємств транспортного сектору економіки стало системне недофінансування, відсутність належного технічного обслуговування інфраструктури та транспорту, вплинула також технічна та інноваційна відсталість, яка загрожує не лише виконанню соціально-економічних функцій галузі, але і національній економічній безпеці.

Проте, незважаючи на існуючі проблеми транспортні підприємства відіграють особливу забезпечуючу роль в економіці країни: вони покривають виробничі та невиробничі потреби економіки країни у перевезеннях та сприяють: раціональному розміщенню виробничих потужностей та ресурсів по території країни; створенню сприятливих умов та бізнес-середовища для розширеного відтворення усіх галузей економіки; підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів суспільного виробництва [1]. Інноваційно-розвинена інфраструктура, вільна ринкова прозора конкуренція, продуктивний розвиток і координація роботи підприємств всіх видів транспорту, спільно із ефективним застосуванням системи державного та регіонального регулювання і управління, покращення взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та підприємств, а також впро-

вадження важливих структурних реформ, – все це дає можливість сформувати міцне підґрунтя стійкого розвитку підприємств транспортного сектору України та сприяти створенню та розвитку вільного і конкурентного ринку послуг транспортної сфери. Пріоритетним напрямом розвитку транспортних підприємств має стати забезпечення та вдосконалення якості послуг, що дозволить підвищити ефективність підприємств, дасть можливість збільшити їх ринкову конкурентоспроможність, сприятиме розвитку внутрішнього виробництва, торгівлі та експортно-імпорتنим операцій.

Підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств розкривається через стратегічний зміст розвитку, який досягається завдяки взаємозв'язку стратегічних економічних орієнтирів підприємства, використанню можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища та оперативних цілей та завдань їх функціонування із застосуванням продуктивної взаємодії (рис. 1).

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, який базується на використанні потенціалу транспортного підприємства й орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при вчасному коригуванні цілей функціонування (адаптованих до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо. Тобто, процес стратегіч-

ного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів у складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів [2]. Взаємозв'язок стратегічних орієнтирів та розвитку транспортних підприємств зумовлює необхідність в управлінні стратегічним розвитком транспортних підприємств, а його становлення можна визначити як один із основних стратегічних напрямів функціонування.

Враховуючи стан транспортної галузі, її пріоритетність у економіці країни та процеси управління стратегічним розвитком основними напрямками розвитку транспортних підприємств у контексті галузі є:

- доступність та якість транспортних послуг для суспільства;
- забезпечення надання конкурентоздатних та якісних транспортних послуг пропозицій для галузей економіки;
- збільшення енергоефективності, екологічності транспортних процесів та захищеності перевезень пасажирів і вантажів;
- активна інтеграція у Європейський Союз і забезпечення експорту транспортних послуг;
- підняття продуктивності державного та регіонального регулювання та управління у напрямі формування конкурентного середовища функціонування транспортних підприємств;
- розвиток транспортної інфраструктури та реструктуризація рухомого складу підприємств для зростаючої мобільності жителів та прискорення руху товаропотоків [3].

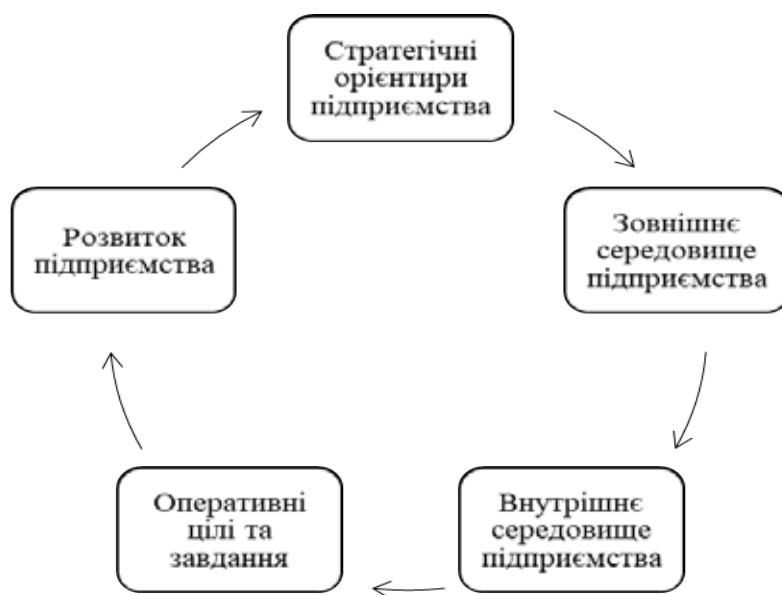


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегічних орієнтирів та розвитку транспортних підприємств

Розвиток вітчизняного транспортного комплексу свідчить, що Україна має досить розвинену інфраструктуру водного, залізничного, авіатранспорту та автомобільного, проте технологічні характеристики транспортної мережі досить сильно відрізняються від загальноєвропейських і світових стандартів. До прикладу, 51,1% українського дорожнього покриття не відповідає вимогам за рівністю, 39,2% – за міцністю, відповідно середня швидкість руху на автошляхах у 2-3 рази нижча, ніж у західноєвропейських країнах [4], тобто швидкість транспортних перевезень значно нижча ніж у країнах Європи, а рентабельність транспортних підприємств взагалі є критично низькою. Відповідно, лише через погані дороги Україна щороку втрачає понад 32 млрд. грн. або 3% ВВП. Якщо ж досліджувати залізничний транспорт, то більше 15-17% залізничних доріг є не придатними для подальшого застосування тобто критично зношеними, а значна частина інфраструктури (вокзали, станції, готелі, засоби зв'язку і управління рухом) вважаються застарілими [5]. Техніко-технологічні властивості морських портів знаходяться на рівні 90-х років минулого століття і не відповідають прогресивним міжнародним стандартам. Значна кількість аеропортів України на технічному рівні не відповідають вимогам Міжнародної організації цивільної авіації та Міжнародної асоціації авіаційного транспорту [6]. Тобто, маючи загальний високий геополітичний потенціал розвитку транспортних підприємств в Україні спостерігається значний їх занепад. Відповідно, транспортна система України та підприємства які до неї належать потребує термінової всеохоплюючого розвитку транспортної мережі, в першу чергу міжнародних транспортних коридорів, мережі швидкісних автомобільних доріг, залізниць і аеропортів. Труднощі завдання заключаються в тому, що об'єкти транспортної інфраструктури знаходяться в державній власності, вимагають значних вкладень і багато в чому залежать від фінансування з державного та місцевого бюджетів. Беручи до уваги дефіцитність грошових коштів бюджету, необхідна взаємодія державного і приватного секторів і нові форми фінансування.

Одними із стратегічних орієнтирів розвитку транспортних підприємств, є збереження територій для будівництва і розвитку об'єктів транспортної інфраструктури, розробка та впровадження відповідної нормативно-правової бази. У даному контексті важливим є виконання Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, яка «розроблена для комплексного вирішення наявних завдань та

проблем в області транспортного сектору та включає пріоритети розвитку транспортної галузі України, відображає останні зміни впровадження євроінтеграційного курсу, а також зміну геополітичного середовища в регіоні» [7]. Тобто, при формуванні окремих стратегій розвитку транспортні підприємства мають враховувати проблеми, завдання, стратегічні напрями та очікувані результати Національної транспортної стратегії України, що в майбутньому сприятиме нагородженню комплексного стратегічного курсу не лише для окремих підприємств але й галузі загалом.

Зауважимо, що у Стратегії знайшло відображення посилення тенденцій розвитку регіоналізму та децентралізації, реформування адміністративно-територіального устрою. Так, у ній передбачено створення регіональних транспортних хабів, які будуть характеризуватися високою технологічною складністю транспортних засобів та їх ергономічністю; використанням альтернативних видів палива, а також «зелених» видів транспорту; використанням композитних матеріалів, зменшення металоемності, підвищення аеродинаміки та захищеності транспортних засобів; швидкою і вчасною доставкою пасажирів та вантажів завдяки швидкісним видам транспорту та розвитку логістики; підвищенням ролі недорогих авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень; гарантуванням транспортної доступності для населення, підвищенням мобільності трудових ресурсів, збільшенням дальності та зменшення часу поїздок пасажирів тощо [7]. Такий розвиток регіональних транспортних хабів сприятиме поглибленню якості транспортних послуг та підвищенню рентабельності підприємств.

Реалізація Національної транспортної стратегії України передбачає вирішення проблем та завдань за пріоритетними напрямками, які дозволять підвищити конкурентоздатність вітчизняних транспортних підприємств (рис. 2):

- безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція;
- безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт;
- інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти;
- конкурентоспроможна та ефективна транспортна система.

Усі основні пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємств транспортної галузі між собою пов'язані та доповнюють отримання очікуваних результатів один одного. Проте, вважаємо, що для транспортних підприємств першочерговими є напрями

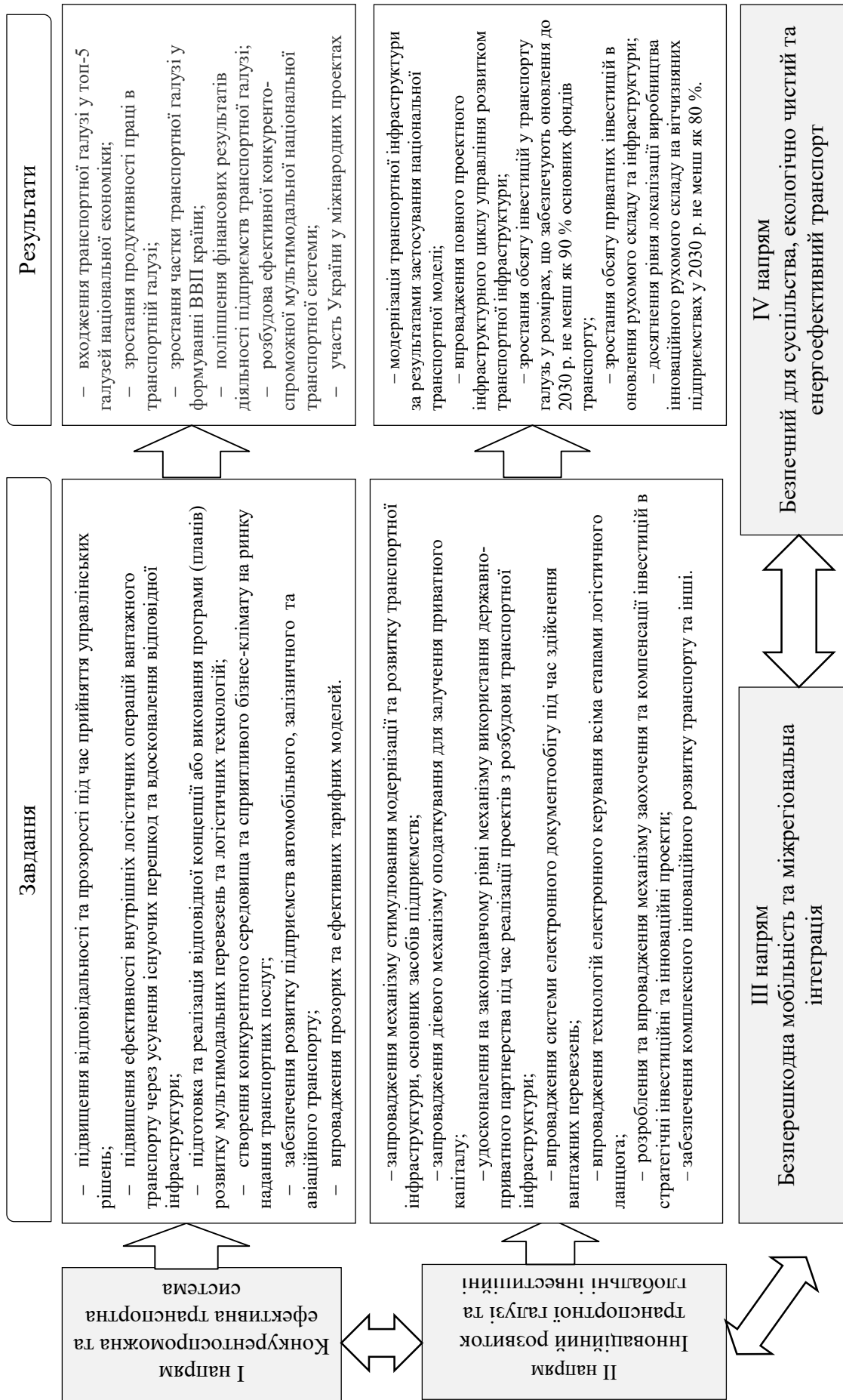


Рис. 2. Основні стратегічні напрями розвитку транспортних підприємств

формування конкурентоспроможної та ефективною транспортної системи та інноваційного розвитку транспортної галузі та залучення глобальних інвестиційних проектів.

Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система. До прикладу, транспортна система України межує з Трансєвропейською транспортною мережею (TEN-T), проте нині спостерігається невисокий рівень її взаємодії і загальне технологічне відставання від TEN-T, а наслідками цього є скорочення транзитних перевезень через Україну та неспроможність підприємствами надавати якісні транспортні послуги під час експортних перевезень, а як результат це дає поганий вплив на конкурентоспроможність та ефективність національної економіки [7].

Інноваційний розвиток транспортної галузі та залучення глобальних інвестиційних проектів відображає і збільшує рівень конкурентоспроможності країни. У сучасному середовищі розвиток транспортних підприємств має орієнтуватися не лише на потребу в адаптації до стандартів ЄС, технічних умов, принципів управління тощо, але і враховувати те, що інновації та високі технології повинні мати вирішальне значення для створення нової, найбільш ефективною моделі управління розвитком транспортно-дорожнього комплексу країни [7]. Таким чином, залучення міжнародних інвестиційних проектів до фінансування розвитку транспорту в Україні може стати поштовхом та пріоритетним орієнтиром співпраці із країнами ЄС. Досягнення стратегічних орієнтирів зумовлюється адекватним оперативним плануванням, яке забезпечує поточну та стратегічну діяльність підприємств водночас.

Щодо входження транспортних підприємств до Європейського простору, то Угода про асоціацію передбачає врахування умов формації європейської транспортної політики під впливом викликів сучасного та інтенсивного розвитку світової торгівлі [8]. Так, до пріоритетних заходів України та ЄС у галузі розвитку транспортних підприємств належать [9]:

- модернізація та оновлення основних фондів і рухомого складу транспорту;
- підвищення рівня безпеки на транспорті та адаптація законодавства;
- розвиток транспортної інфраструктури України та її європейської транспортної системи;
- створення спільного авіаційного простору між Україною та ЄС.

Разом з тим для транспортних підприємств важливим стратегічним орієнтиром є забезпечення власної прибутковості, що в ринкових умовах завжди є їх основною метою. У даному контексті управління прибутковістю транспортних підприємств повинно задовольняти інтереси підприємства у формуванні потенціалу економічного розвитку та створювати резерви для реалізації стратегічних цілей забезпечення ефективності діяльності. Тобто, зростання прибутків можливе не лише за рахунок нарощування обсягів надання транспортних послуг та забезпечення максимальної комерційної завантаженості, а й за рахунок оптимізації систем управління та модернізації активів [10]. Резерви зростання прибутків транспортних підприємств можуть сформуватися у таких напрямках [11; 12]:

- через зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції (надання послуг);
- за рахунок підвищення якості надання транспортних послуг;
- у разі збільшення обсягів перевезень та реалізації допоміжної продукції;
- у разі комерціалізації інноваційних розробок та впровадження на транспортному підприємстві сучасних досягнень науки і техніки.

Як бачимо, управління прибутковістю та її резерви зростання відображаються у стратегічних напрямках розвитку транспортних підприємств, що свідчить про врахування їх при забезпеченні реалізації стратегій розвитку.

Висновки. Отже, можна вважати, що стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств – це основні напрями реструктуризації та модернізації окремих підприємств сфери транспорту, які враховують державне та регіональне регулювання, забезпечуючи при цьому прибутковість підприємства та створення ринкового конкурентного середовища. Формування стратегічних орієнтирів окремого підприємства має враховувати досягнення позитивних результатів в усій галузі, оскільки транспортна галузь досить взаємозалежна. За рахунок впровадження стратегічних орієнтирів відповідно до національної стратегії можливе створення єдиного транспортного простору, де регіональна та міжнародна інтеграція підприємств національної транспортної системи забезпечить зріст результативності та якості транспортних послуг, збільшення обсягів їх експорту та зростання рівня використання національного транзитного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Філіпковська Л.О., Муратов В.В. Перспективні напрями розвитку транспорту України. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 29. С. 69–85.

2. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20–32. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32>
3. Пащенко Ю.Є., Никифорок О.І. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. 192 с.
4. Прейгер Д.К., Собакевич О.В., Ємельянова О.Ю. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2011. 37 с.
5. Андрієнко М.М. Стратегічні напрями економічного розвитку транспортних компаній. *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі* : монографія за редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2018. С. 290–299.
6. Дятлова В.В., Король Д.В. Використання потенціалу ТДК України при реалізації глобальної європейської стратегії. *Перспективи розвитку економіки України в контексті європейської інтеграції*. 2019. Вип. 123. С. 83–91.
7. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#Text>
8. Пиражков С., Прейгер Д., Мальярчук І. Проблеми реалізації транзитного потенціалу України у контексті ЄС і формування ЄЕП. *Економіка України*. 2005. № 3. С. 4–19.
9. Вовк О.М., Аверічев І.М. Стратегічні напрями розвитку ринку транспортних послуг в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 131–135.
10. Вовк О.М., Кравчук Н.М. Методичне забезпечення управління процесами розподілу прибутку на транспортних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. № 7. С. 131–134.
11. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Управління підприємством в теорії фірми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 60–64.
12. Ареф'єва О.В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія. Київ : НАУ, 2020. 232 с.

REFERENCES:

1. Filipkowska L.O., Muratov V.V. (2017) Perspektyvni napryamy rozvytku transportu Ukrayiny. *Economics of the transport complex*, 29, 69–85. (in Ukrainian)
2. Vovk O.M., Koval'chuk A.M. (2019) Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v umovakh konkurentnoyi ekonomiky. *Collection of scientific works of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, 1, 20–32. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32> (in Ukrainian)
3. Pashchenko Yu.Ye., Nykyforuk O.I. (2008) *Transportno-dorozhniy kompleks Ukrayiny v protsesakh mizhnarodnoyi intehratsiyi [Transport and road complex of Ukraine in the processes of international integration]*: monohrafiya. Nizhyn: Aspekt-Polihraf, 192. (in Ukrainian)
4. Preyher D.K., Sobakevych O.V., Yemelyanova O.Yu. (2011) *Realizatsiya potentsialu transportnoyi infrastruktury Ukrayiny v stratehii postkryzovoho ekonomichnoho rozvytku [Realization of the potential of transport infrastructure of Ukraine in the strategy of post-crisis economic development]*: analitychna dopovid. Kyiv: NISD, 37. (in Ukrainian)
5. Andriyenko M.M. (2018) Stratehichni napryamy ekonomichnoho rozvytku transportnykh kompaniy. Sustainable development of enterprises in the international economic space: Monograph edited by Arefieva O.V. Kyiv: FOP Maslakov, 290–299. (in Ukrainian)
6. Dyatlova V.V., Korol, D.V. (2019) Vykorystannya potentsialu TDK Ukrayiny pry realizatsiyi hlobal'noyi yevropeyskoyi stratehii. *Prospects for the development of Ukraine's economy in the context of European integration*, 123, 83–91. (in Ukrainian)
7. Order of the Cabinet of Ministers On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 № 430-r of (2018, May 30, 2018). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#Text> (in Ukrainian)
8. Pyrazhkov S., Preyher D., Malyarchuk I. (2005) Problemy realizatsiyi tranzytnoho potentsialu Ukrayiny u konteksti YES i formuvannya YEЕP. *Ukraine economy*, 3, 4–19. (in Ukrainian)
9. Vovk O.M., Averichev I.M. (2015) Stratehichni napryamky rozvytku rynku transportnykh posluh v Ukrayini. *Economy. Management. Business*, 2, 131–135. (in Ukrainian)
10. Vovk O.M., Kravchuk N.M. (2017) Metodychne zabezpechennya upravlinnya protsesamy rozpodilu prybutku na transportnykh pidpryyemstvakh. *International scientific journal Internauka*, 7, 131–134. (in Ukrainian)
11. Arefyeva O.V., Vasyutkina N.V. (2013) Upravlinnya pidpryyemstvom v teoriiy firmy. *Investments: practice and experience*, 24, 60–64. (in Ukrainian)
12. Arefyeva O.V. (2020) *Adaptyvne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennya [Adaptive management of enterprises in terms of neotechnological reproduction]*: monohrafiya. Kyiv: NAU, 232. (in Ukrainian)