



УДК 334.658:338.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2\(2\)-205-217](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2(2)-205-217)

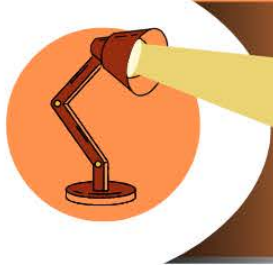
Залуцька Христина Ярославівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Львівська область, вул. Митрополита Андрея, 5, 4 -й н.к., кім. 402, тел.: 0672545099, <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Старосілець Максим Михайлович, аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Львівська область, вул. Митрополита Андрея, 5, 4 -й н.к., кім. 402

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР ЯК ОСНОВА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЇХ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ

Анотація. Ефективний стратегічний розвиток підприємств вимагає обґрунтованого плану дій досягнення поставлених цілей враховуючи умови їх функціонування. Таким планом є стратегія. Отже, формування стратегії є основною складовою забезпечення ефективного довгострокового розвитку підприємства. Оскільки, умови функціонування підприємств характеризуються непередбачуваністю і динамічністю, то, відповідно, для гнучкого реагування підприємствам на їх зміни варто формувати альтернативні набори стратегій розвитку. Це дозволить оперативно і з мінімальними витратами, за рахунок вживання незначних коригувальних заходів до одного із попередньо прорахованих альтернативних стратегічних наборів, забезпечити подальший результативний розвиток підприємства. Однак, формування таких альтернативних стратегічних наборів для диверсифікованих та інтегрованих бізнес-структур є витратною, трудомісткою і стратегічно складною справою. Труднощі формування стратегій для інтегрованих бізнес-структур полягають у необхідності узгодження стратегічних наборів окремих складових цих структур (індивідуальних стратегічних наборів бізнес одиниць) та цілого угруповання (загальний стратегічний набір). Складність формування стратегії інтегрованих бізнес-структур підсилюється для тих із них, діяльність яких складається з окремих бізнес одиниць різних підприємств. Відповідно, певного уточнення вимагає процес формування стратегії розвитку інтегрованих бізнес-структур. В статті обґрунтовано, що зміст і структура етапів формування стратегії в межах загальних складових (стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії) залежить від специфіки діяльності інтегрованих бізнес-структур, їх видів, мотивів інтеграції тощо. Описано особливості діяльності торговельного підприємства як інтеграційної структури, відносно них й уточнено етапи формування стратегій розвитку. Сформовано стратегію розвитку торговельного підприємства враховуючи подані рекомендації.





Пропонований підхід формування стратегії розвитку дозволить врахувати обмежуючі умови функціонування цих підприємств, узгодити стратегії різних структур інтеграційного утворення і на кожному рівні її формування.

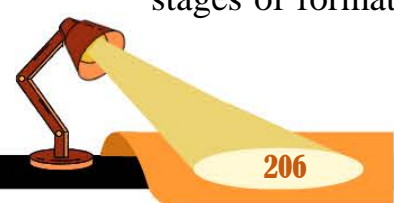
Ключові слова: інтегровані бізнес-структури; етапи формування стратегії; торговельні компанії; індивідуальні стратегічні набори; загальні стратегічні набори; потенціал розвитку; модель фінансового стану; внутрішня інтеграція.

Khrystyna Yaroslavivna Zalutska, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise and Investment Economics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Lviv region, st. Metropolitan Andriya, 5, 4th floor, room 402, phone: 0672545099, <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Maksym Mykhailovych Starosilets, graduate student of the Department of Enterprise and Investment Economics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Lviv region, st. Metropolitan Andriya, 5, 4th floor, room 402

FEATURES OF FORMING THE STRATEGY OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES AS THE BASIS OF THEIR INTERCONNECTION

Abstract. Effective strategic development of enterprises requires a reasonable action plan to achieve the goals given the conditions of their functioning. Such a plan is a strategy. Consequently, the formation of the strategy is the main component of ensuring the effective long-term development of the enterprise. Since the conditions of functioning of enterprises are characterized by unpredictability and dynamism, then, accordingly, for the flexible response of enterprises to their changes, it is worth forming alternative sets of development strategies. This will allow you to quickly and at minimal cost, by taking minor corrective measures to one of the previously calculated alternative strategic sets, to ensure further effective development of the enterprise. However, the formation of such alternative strategic sets for diversified and integrated business structures is costly, time-consuming and strategically difficult. The difficulties of forming strategies for integrated business structures consist in the need to coordinate the strategic sets of individual components of these structures (individual strategic sets of business units) and the whole grouping (general strategic set). The complexity of forming the strategy of integrated business structures is enhanced for those of them whose activities consist of separate business units of different enterprises. Accordingly, a certain clarification requires the process of forming a strategy for the development of integrated business structures. The article substantiates that the content and structure of the stages of strategy formation within the general components (strategic analysis, strategic choice, strategy implementation) depends on the specifics of the activities of integrated business structures, their types, motives for integration, etc. It describes features of activity of a trading enterprise as an integration structure, relative to them stages of formation of development strategies are specified. Formed a strategy for





the development of a trading enterprise given the recommendations. The proposed approach to the formation of a development strategy will allow taking into account the restrictive conditions for the functioning of these enterprises, to coordinate the strategies of various structures of the integration formation and at each level of its formation.

Keywords: integrated business structures; stages of strategy formation; trading companies; individual strategic sets; common strategic sets; development potential; financial condition model; internal integration.

Постановка проблеми. Ефективна поточна діяльність підприємства залежить від правильно вибраного і адаптивно реалізованого напрямку стратегічного розвитку. Передумовами такого розвитку є вдало сформована стратегія, яка сприяє результативному нарощенню конкурентоспроможного потенціалу розвитку підприємства шляхом збалансованості складових внутрішнього і зовнішнього середовищ за рахунок окремих адаптивних заходів передбачених обраними стратегічними альтернативами. Вдало обрана стратегія залежить від низки аспектів, які виникають на кожному етапі її формування, то, відповідно, і сам процес, і підходи до формування стратегії залежать від низки чинників, основними з яких є умови середовищ функціонування підприємства, вид підприємства, його розмір, організаційно-правова форма, особливості напрямків діяльності та їх взаємозв'язки між собою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі праці, які стосуються процесу формування стратегії можна виділити у такі окремі групи:

- підходи до формування стратегії [1; 2; 10];
- способи формування стратегії [3; 7; 11];
- етапи формування стратегії [5; 9; 15-18].

За кожною із групою існує значна кількість наукових праць, які різняться між собою специфікою діяльності підприємств до яких застосовуються.

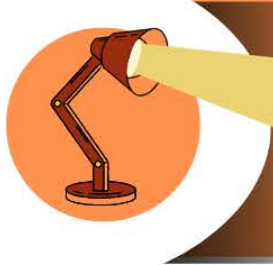
Враховуючи обмежені можливості сучасних вітчизняних підприємств доречною формою ефективного їх функціонування є інтеграція. Ключовою дана форма функціонування є і для диверсифікованих підприємств певних галузей діяльності, які функціонують у формі бізнес одиниць. В даному випадку розглядається внутрішня інтеграція. Типовим прикладом таких підприємств є торговельні компанії, які складаються із окремих структурних бізнес одиниць – торговельних точок.

В науковій літературі описано процес формування стратегії інтегрованих підприємств, однак, в цих працях [4; 6; 9; 12-14] інтеграційні структури розглядаються як об'єднання різних підприємств чи їх структурних елементів, а не як складові одного цілого (внутрішня інтеграція).

Метою статті є уточнення процесу формування стратегії інтеграційної бізнес-структури внутрішнього типу будови.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії інтегрованих підприємств має ряд особливостей, що пов'язано із необхідністю





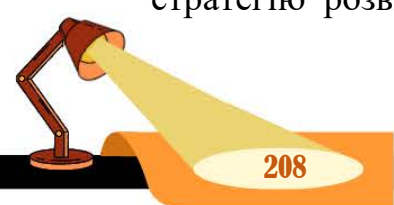
формування стратегій для окремих бізнес-структур інтегрованого підприємства і стратегій, які стосуватимуться розвитку загалом цілого інтеграційного утворення. В даному випадку відбувається подвійний процес формування стратегічного набору підприємства. Спочатку необхідно сформувані індивідуальний комплекс набору – загальну, бізнес і функціональні стратегії, для окремих одиниць інтеграційного утворення, а потім новий загальний ієрархічний комплекс стратегій для всієї інтеграційної структури. В даному випадку, доречно формувати стратегію змішаним підходом, тобто, згори до низу і знизу догори, та узгоджувати певні стратегічні моменти стратегій різних рівнів інтеграційного утворення. Такий підхід формування стратегії інтеграційного підприємства спричинений необхідністю врахування різних обмежувальних умов: мотивів створення інтеграційного утворення; стратегічними можливостями окремих бізнес одиниць, тенденціями ринків на яких вони функціонують тощо.

Особливості, які ще потрібно врахувати при формуванні стратегії інтеграційного утворення є специфіка його діяльності, оскільки, саме вона впливатиме на першочерговий вибір ключових стратегій з стратегічного набору. Так, наприклад, для торговельних підприємств важливою є продуктова стратегія, оскільки, саме вдале представлення товарного асортименту у торговельних точках впливатиме на рівень їх відвідуваності та перспективності розвитку.

З метою підкреслення необхідності уточнення процесу формування стратегії розвитку залежно специфіки підприємства розглянемо процес формування стратегії розвитку торговельних підприємств як інтегрованих структур, які складаються із декількох торговельних точок (магазинів). Специфіка таких підприємств пов'язана із значною їх залежністю від пропозицій постачальників і потреб споживачів. Тобто, особливість торговельного підприємства в процесі формування стратегії полягає в необхідності вибору такої стратегії, яка дозволить отримати максимальний рівень поточної результативності та стратегічної перспективності за рахунок оптимальної раціоналізації пропозицій та потреб різних ринків. Отже, стратегії розвитку торговельних підприємств повинні базуватися на максимальній можливості встановлення вигідних партнерських взаємовідносин, ретельного аналізу споживчого ринку і прогнозування його розвитку. Відповідно, процес формування стратегії розвитку торговельного підприємства повинен включати етапи представлені на рис. 1.

Основною складовою селективного розвитку торговельного підприємства від якої залежить вибір привабливих пропозицій постачальників для задоволення потреб споживачів на перспективних ринках, є його потенціал розвитку [8], який стосується наявності певного розміру фінансових ресурсів, джерел їх оперативного залучення, креативних можливостей працівників, вільних складських та привабливих торгових приміщень тощо.

Для перевірки практичності пропонованих рекомендацій формуємо стратегію розвитку для ювелірної мережі, основні етапи формування якої





представлено на рис. 2 При формуванні стратегії досліджуваної компанії основний акцент робили на окремий вид потенціалу розвитку – економічний потенціал. Відповідно, першочерговим після проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності компанії і її структурних складових було визначення моделі фінансового стану як результату аналізу його економічного потенціалу.

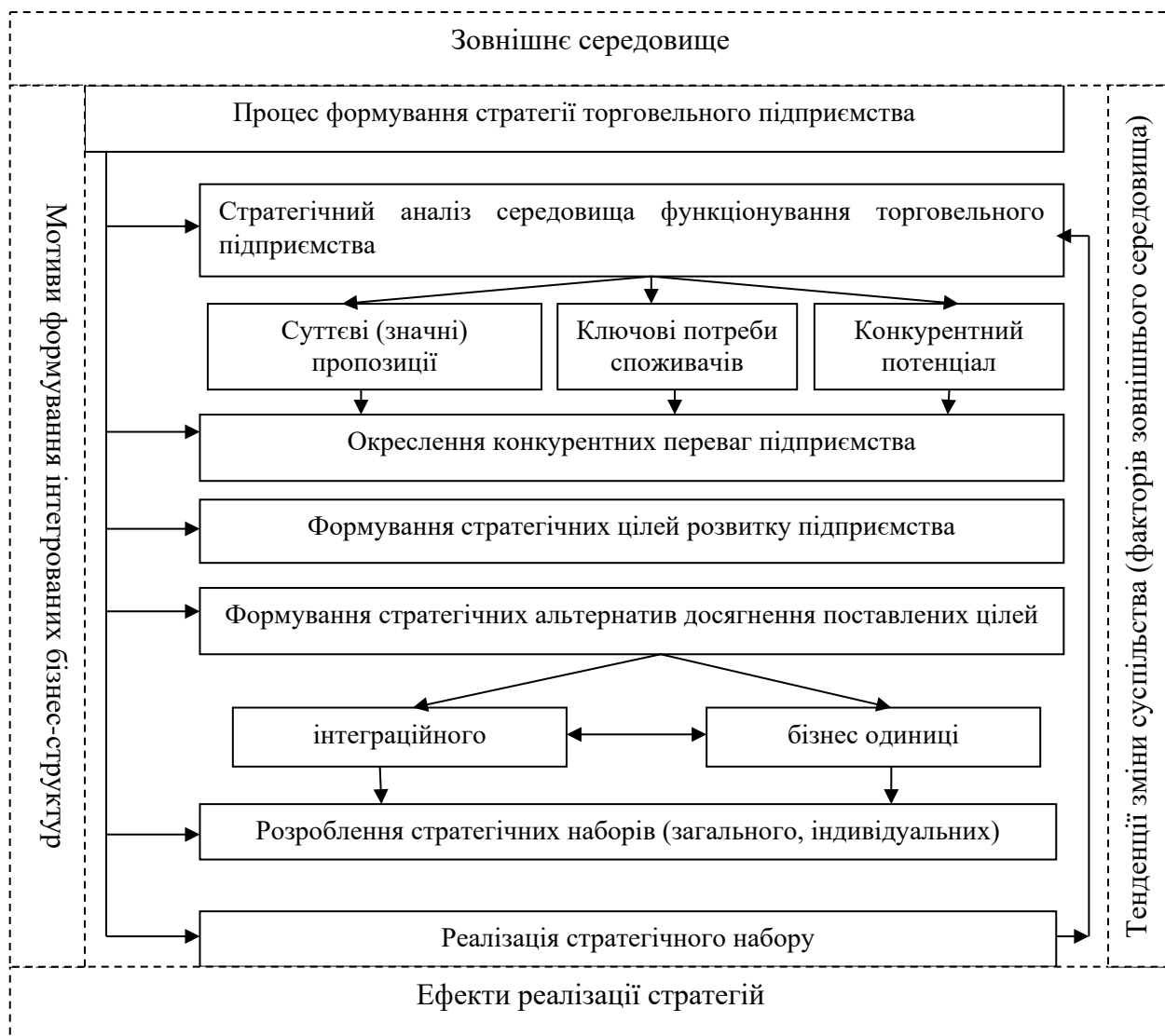


Рис. 1. Процес формування стратегії розвитку торговельного підприємства

В процесі формування стратегії розвитку досліджуваної компанії визначали окремо модель фінансового стану цілої ювелірної мережі та окремо досліджуваного магазину цієї мережі (табл. 1). Вибір стратегії розвитку здійснювався з використанням наступних фінансових показників: коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$); коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$); коефіцієнт автономії (K_a); коефіцієнт оборненості оборотних активів ($K_{ооа}$); загальний



коефіцієнт покриття ($K_{\text{п}}$); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($K_{\text{звок}}$); коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів ($K_{\text{фн}}$); рентабельність сукупних активів за чистим прибутком ($\text{Ч}_{\text{реа}}$); рентабельність власного капіталу за чистим прибутком ($\text{Ч}_{\text{рек}}$); коефіцієнт оберненості власного капіталу ($K_{\text{овк}}$).

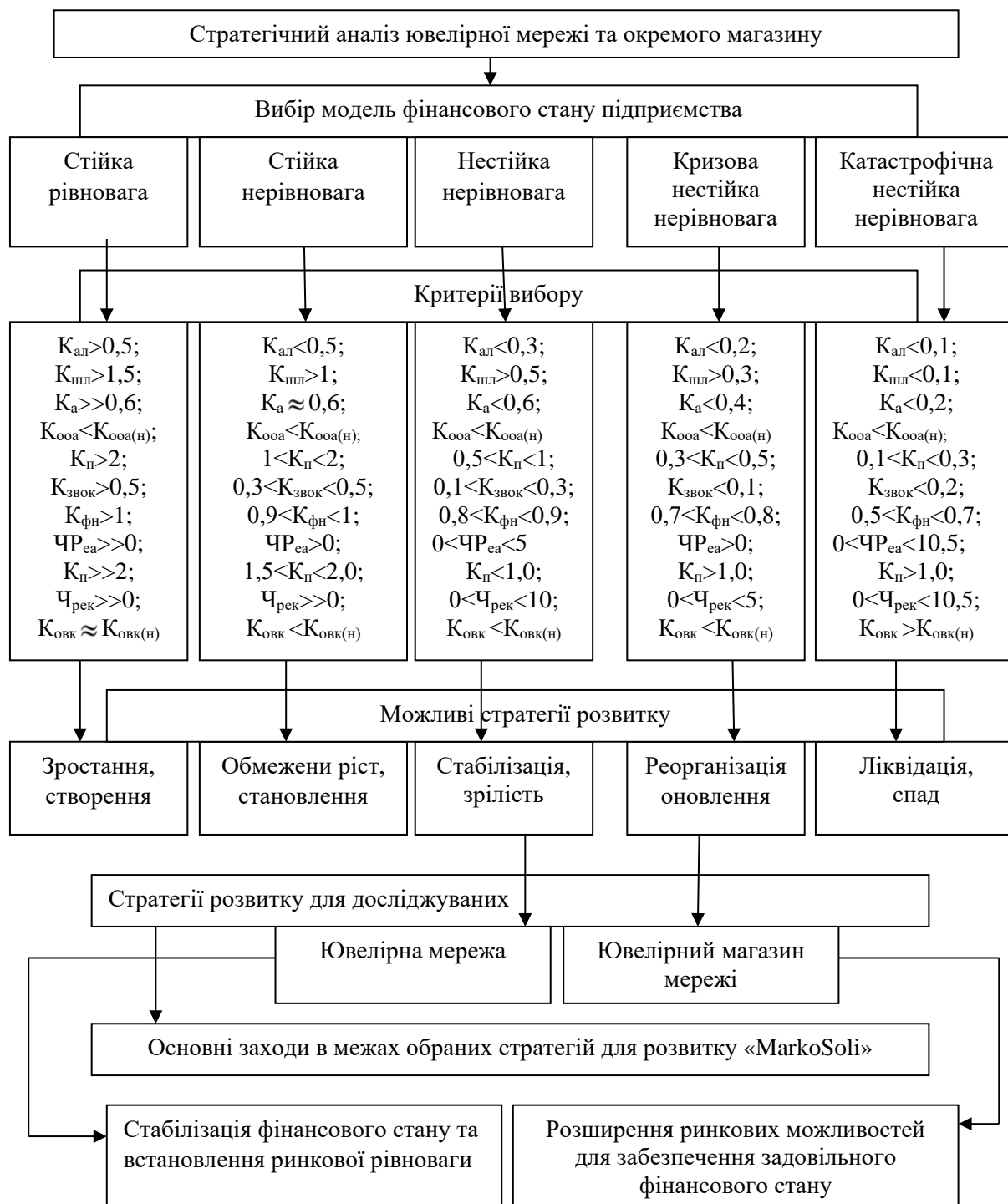


Рис. 2. Процес формування загальної стратегії розвитку ювелірної компанії



Розраховані значення показників ефективності діяльності досліджуваного магазину відповідної торговельної мережі і самої мережі (табл. 1) свідчать про не надто високий їх рівень. Наприклад, розраховані значення показників ліквідності свідчать про проблематичність досліджуваного магазину і цілої мережі оперативно розрахуватися із своїми зобов'язаннями. Проте, це скоріш за все пов'язано із особливостями діяльності сучасних підприємств та досліджуваної галузі зокрема. Такі низькі значення показників свідчать про складність реалізації виробів досліджуваної галузі на ринку, оскільки, його товари не належать до товарів першої необхідності. При чому, значення показників магазину є дещо вищими, ніж по мережі загалом. Це зумовлено вигідним місцем розташування магазину, як в регіональному, так і місцевому значенні.

Таблиця 1

Значення основних результатів діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання (вихідні дані для вибору загальної стратегії розвитку)

Найменування поканика	Значення показника у 2021 р.	
	Ювелірної мережі	Ювелірного магазину мережі
$K_{ал}$	0,03	0,126
$K_{шл}$	0,32	0,483
K_a	0,401	0,037
$K_{ооа}$	2,33	2,186
K_p	1,01	0,778
$K_{звок}$	0,01	0,011
$K_{фн}$	0,09	0,02
$Ч_{реа}$	7,12	3,3
$Ч_{рек}$	0,19	0,098
$K_{овк}$	3,10	49,2

Низьке значення коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами зумовлено особливістю діяльністю досліджуваного магазину і ювелірної мережі, оскільки, особливість торговельних підприємств полягає у вкладенні коштів у закупівлю певних продуктів і практичної їх відсутності в обігу до моменту реалізації окремих товарів. Після цього отримані кошти знову вкладають у потрібні види виробів.

Значення коефіцієнта покриття навпаки є вищим для цілої мережі порівняно із магазином, що пов'язано із видами товарів та послуг, які надаються окремо магазином і окремо цілою мережею. Вище значення даного показника мережі зумовлене наявністю у її діяльності такого напрямку як виготовлення ювелірних виробів на замовлення та ремонт окремих прикрас.

Із отриманих даних бачимо, що для ефективного розвитку окремого магазину досліджуваної мережі необхідно змінити політику діяльності цілої



мережі. При чому, досліджувана мережа порівняно із діяльністю окремого магазину розвивається значно краще, що пов'язане із можливістю виготовлення окремих видів товарів і, відповідно, збалансування цим розвитку діяльності окремих торгових точок. Як бачимо, ковідні обмеження і війна внесла значні корективи у діяльність підприємств ювелірної галузі, що вимагає вживання певних заходів раціоналізації діяльності цілої мережі і окремих магазинів зокрема.

З метою конкретизації заходів в обраних корпоративних стратегіях розвитку, варто визначити позиції досліджуваних суб'єктів господарювання на ринку та окреслити заходи і умови досягнення стратегічних цілей через окремі конкурентні стратегії бізнес рівня. Для цього використаємо методи портфельного аналізу, зокрема, найпоширенішої із них матриці БКГ (рис. 3).

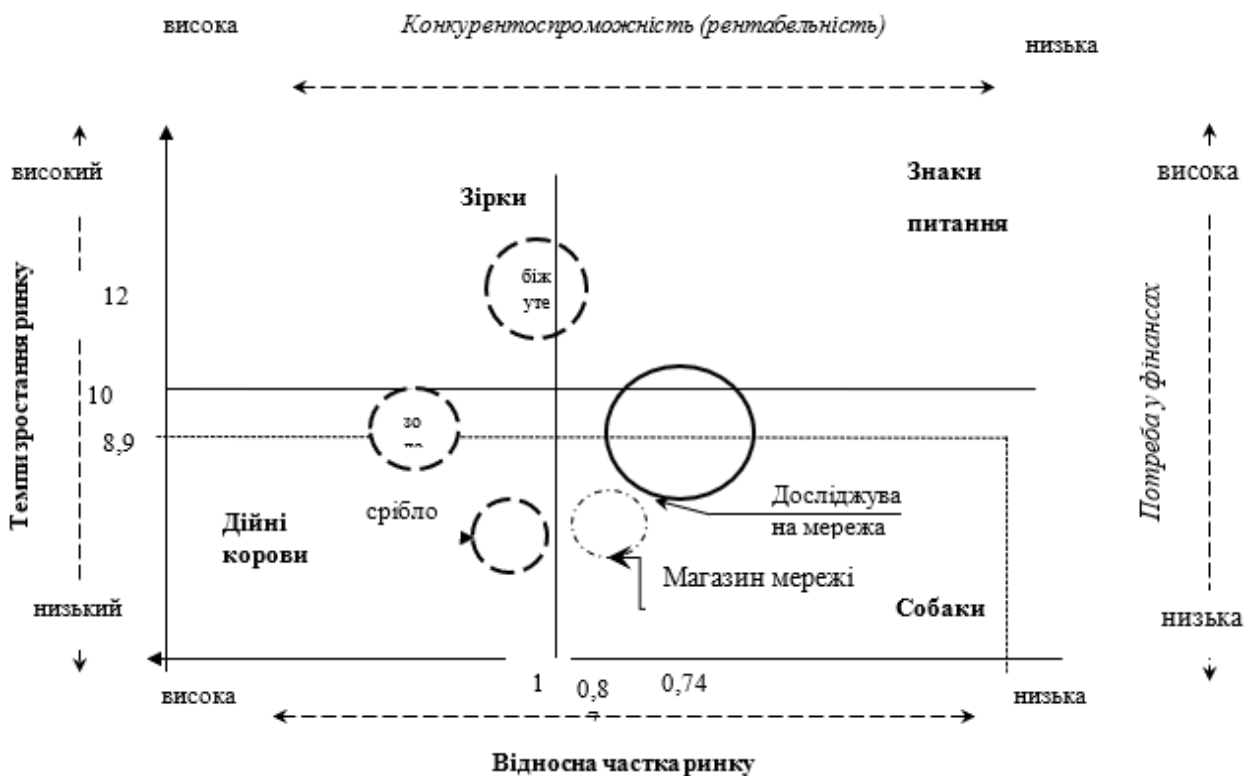


Рис. 3. Позиції на ринку досліджуваної компанії і основних видів продукції ювелірної галузі

За даними розвитку ювелірної галузі бачимо зменшення її темпів, зокрема, ювелірних компаній, які виготовляють ювелірні вироби і їх реалізують. Розмір приросту їх галузевого ринку становить 8,9%, а для ювелірних торговельних магазинів – 7%. Це зумовлено тим, що торговельні мережі здійснюють лише реалізацію продукції, яка може бути представлена не надто привабливим асортиментом.





При чому, якщо взяти до уваги різновиди дорогоцінних матеріалів, то найнижчими темпами розвивається ринок золота і срібла. Низькі темпи росту ринку срібла спричинені меншими обсягами купівлі срібних виробів, що зумовлено низькою культурою споживання виробів із цього металу вітчизняними споживачами та зменшення їх вартості при зберіганні.

В теперішніх умовах значного розвитку зазнає ринок біжутерії (зокрема, з українською символікою), що виступає основним товаром-замінником золотих та срібних виробів.

З отриманих позицій на матриці ефективного функціонування і компанії і окремого ювелірного магазину можливе через вживання заходів залучення споживачів з метою збільшення частки ринку, або виходом на нові ринки та розходженням із конкурентами по різних цінових сегментах. Відповідно для цього, доречною бізнес стратегією мережі буде фокусування на торговельних точках, певних постачальниках, споживачах (що вимагає вживання заходів щодо перегляду стану та перспектив розвитку розглянутих напрямків діяльності). На перший час, доречно урізноманітнити та підвищити конкурентоспроможність магазинів мережі, а вже у випадку не отримання бажаних результатів здійснити їх раціоналізацію шляхом закриття неефективних, або неперспективних торговельних точок.

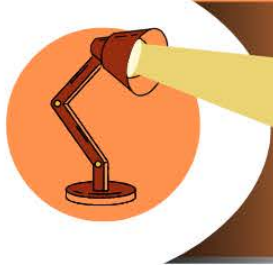
Для магазинів досліджуваної мережі спочатку варто обрати стратегію диференціації асортиментних ліній та реалізації продукції через інтернет. Як бачимо, що у 2022 році активно зростає попит на біжутерію, то варто досліджуваний компанії або окремим її торговим точкам розглянути можливість її реалізації.

Враховуючи особливості діяльності підприємств ювелірної галузі та врахувавши специфіку торговельних підприємств (в яких споживачі та постачальники на одному рівні вагомості із чинниками внутрішнього середовища), ключовою стратегією розвитку досліджуваної ювелірної мережі повинна бути клієнтоорієнтована стратегія, яка вимагає структурних та технологічних змін в усіх важливих аспектах діяльності компанії (внутрішня складова, споживча складова, складова постачальники).

Для того, щоб максимально коректно підвищити ефективність визначених аспектів необхідно чітко окреслити їх особливості, можливості та потреби, оперативно розділити їх за цими параметрами у групи та визначити доцільність і необхідність використання кожної із них за критерієм довгострокової привабливості.

Важливим моментом у такому поєднанні є необхідність додаткового введення інноваційної складової для покращення умов забезпечення стейкхолдерів цього підприємства. Саме, наявність інноваційного комплексу дозволить досліджуваний ювелірній мережі створювати оригінальні вироби в різних цінових сегментах, враховуючи потреби постійних клієнтів, що сприятиме





зменшенню впливу загрози однорідності продукції в усіх торгових комплексах підприємств конкурентів.

Крім цього, важливим напрямком буде також початок спеціалізованої реалізації окремих товарів в конкретних магазинах. Для цього, доцільним є, наприклад, виділення виробів у товарні групи за рахунок матеріалу з яких воно зроблене (золото, срібло, метал), або за рахунок призначення виробів (весілля, хрестини тощо) чи цільової категорії клієнтів (діти, чоловіки, жінки тощо).

Прискіпливий вибір постачальників, чітке окреслення кола споживачів, а також наявність вагомих внутрішніх конкурентних переваг за рахунок інноваційної лабораторії дозволить сформувати привабливу для клієнта компанію. Підтримання привабливості та іміджу компанії варто здійснювати через використання постійно інформаційно-підтримуючих рекламних компаній та забезпечуючи можливість доступу до продуктів компанії у будь-який зручний для споживача час (інтернет-продаж).

Отже, продумана реалізація усіх запланованих тактичних заходів сприятиме отриманню досліджуваною мережею довгострокової конкуренто-спроможної позиції на ринку.

Висновки. Обґрунтовано необхідність уточнення процесу формування стратегії для інтегрованих бізнес-структур враховуючи особливості їх функціонування, формування та ефективного розвитку. Для дослідження звужено сферу діяльності інтегрованих бізнес-структур до торговельних підприємств. Визначено особливості їх функціонування обмежені пропозиціями постачальників, вимогами ринку та основними умовами діяльності інтегрованих бізнес-структур (мотиви формування, тенденції розвитку суспільства і вплив інтегрованих структур на їх зміну через отримані ефекти реалізації обраних стратегічних наборів). Відповідно до чого, уточнено етапи формування стратегії розвитку інтегрованих бізнес-структур через врахування перелічених обмежуючих умов і можливостей узгодження індивідуальних та загальних стратегічних наборів інтеграційного утворення. Враховуючи наявні у досліджуваній компанії можливості функціонування, здійснено вибір моделі фінансового стану підприємства, що у сукупності із результатами портфельного аналізу сприяли формуванню конкретних стратегічних цілей та конкретизації альтернатив набору стратегій розвитку необхідних для їх досягнення.

Загальний стратегічний напрямок мережі представлено загальною стратегією «стабілізації» та досліджуваного магазину цієї мережі – «реорганізації», а також підсиленням конкурентного статусу в обраному напрямку бізнес стратегією мережі - фокусування торговельних точок, певних постачальників, споживачів, а для магазинів досліджуваної мережі - диференціації асортиментних ліній та реалізації продукції через інтернет.





Література:

1. Біловол Р. І. Методологічні підходи до формування політики і стратегії в управлінні підприємством / Р. І. Біловол // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 10. – С. 65-68.
2. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі / О. В. Бартошук // Економічний часопис-XXI. — 2012. — № 3-4. — С. 38-41.
3. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства / А. М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – С.77-81.
4. Богачев Р. М. Принципи стратегічної інтеграції підприємств нафтохімічної галузі / Р. М. Богачев, М. С. Слинько. – Режим доступу: https://vlp.com.ua/files/63_1.pdf.
5. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств / С. М. Васи́лига // Ефективна економіка. – 2019. – № 975. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
6. Гросул В.А. Формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві / В. А. Гросул, С. О. Зубков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – Вип. 2(26). – С. 131-142.
7. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В. В. Жихарева, Т. М. Савельєва // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 9. – С. 423-427.
8. Залуцька Х. Я. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Х. Я. Залуцька, І. А. Гнат // Бізнес Інформ. – 2023. – № 10. – С. 353–358.
9. Залуцька Х. Я. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації / Х. Я. Залуцька // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2020. – 3 (71). – С. 134-144.
10. Коберник І. В. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства / І. В. Коберник, К. В. Травіна // Тези доповідей II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9870/1/ОІР2017_P052-058.pdf
11. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л. В. Олійник, А.П. Кузнецова // Економіка і організація управління. - 2018. - Вип. 3. - С. 118-126.
12. Ортіна Г. В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектора економіки / Г. В. Ортіна // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 129-134.
13. Пилипенко, А. А. Формування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу в умовах кризи [Електронний ресурс] / А. А. Пилипенко, І. В. Ялдіні // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — трав. (Вип. 5). — С. 559-567.
14. Романенко О. В. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур / О. В. Романенко // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>.
15. Ревуцька А. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності / А. О. Ревуцька, Л. В. Смолій // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Випуск 2 (13). – С. 129-134.
16. Семенча І. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України / І. Семенча, С. Гордієнко // Економічний простір. – 2022. – 181. – С. 143-150.
17. Хаустова В. Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) / В. Є. Хаустова, О. І. Хоменко // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 197- 205.
18. Юрій Е. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е. О. Юрій, І. Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – С.131-134.





References:

1. Bilovol, R. I. (2017). Metodologichni pidkhody do formuvannja polityky i strateghiji v upravlinni pidpryjemstvom [Methodological approaches to policy and strategy formation in enterprise management]. *Ekonomika i suspiljstvo*, Vypusk 10, 65-68 [in Ukrainian].
2. Bartoshuk, O. V. (2012). Konceptualjni pidkhody do formuvannja strateghiji rozvytku turystychnoji ghaluzi [Conceptual approaches to the formation of a strategy for the development of the tourism industry]. *Ekonomichnyj chasopys-XXI*, # 3-4, 38-41 [in Ukrainian].
3. Balanovych, A. M. (2014). Teoretyko-metodychni zasady formuvannja strateghij rozvytku pidpryjemstva [Theoretical and methodological principles of the formation of enterprise development strategies]. *Naukovyj visnyk Khersonskjogho derzhavnogho universytetu*, 8 (2), 77-81 [in Ukrainian].
4. Boghachev, R. M., & Slynjko, M. S. (2008). Pryncypy strategichnoji integraciji pidpryjemstv naftokhimichnoji ghaluzi [Principles of strategic integration of enterprises in the petrochemical industry]. Retrieved from https://vlp.com.ua/files/63_1.pdf [in Ukrainian].
5. Vasylygha, S. M. (2019). Osoblyvosti formuvannja strateghij rozvytku dlja malykh pidpryjemstv [Peculiarities of formation of development strategies for small enterprises]. *Efektivna ekonomika*, No 975. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> [in Ukrainian].
6. Ghrosul, V.A. & Zubkov, S. O. (2017). Formuvannja integhrovanoi modeli upravlinnja strategichnymy zminamy na pidpryjemstvi [Formation of an integrated model of management of strategic changes at the enterprise]. *Ekonomichna strateghija i perspektyvy rozvytku sfery torghivli ta poslugh*, Vyp. 2(26), 131-142 [in Ukrainian].
7. Zhykharjeva, V. V. & Saveljjeva, T. M. (2017). Formuvannja strateghiji rozvytku pidpryjemstva v umovakh nevyznachenosti [Formation of the enterprise development strategy in conditions of uncertainty]. *Ekonomika i suspiljstvo*, Vypusk 9, 423-427 [in Ukrainian].
8. Zalucjka, Kh. Ja. & Ghnat, I. A. (2023). Osoblyvosti strategichnogho potencialu jak osnovy systemy strategichnogho upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva [Peculiarities of strategic potential as the basis of the system of strategic management of the enterprise's competitiveness]. *Biznes Inform*, # 10, 353–358 [in Ukrainian].
9. Zalucjka, Kh. Ja. (2020). Kompleksna strateghija upravlinnja dyversyfikacijno-integracijnym rozvytkom mashynobudivnykh pidpryjemstv: ekonomichni determinanty rezul'tatyvnoji realizaciji [Comprehensive management strategy of diversification and integration development of machine-building enterprises: economic determinants of effective implementation]. *Ekonomichnyj visnyk Dniprovskoji politekhniki*, 3 (71), 134-144 [in Ukrainian].
10. Kobernyk, I. V. & Travina, K. V. (2017). Pidkhody do formuvannja strateghiji rozvytku pidpryjemstva [Approaches to the formation of an enterprise development strategy]. *Tezy dopovidej II vseukrajinsjkoji naukovoji Internet-konferenciji «Osvitnjo-innovacijna interaktyvna platforma «Pidpryjemnycki iniciatyvy»*. Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9870/1/OIIP2017_P052-058.pdf [in Ukrainian].
11. Olijnyk, L. V. & Kuznjecova, A. P. (2018). Metodologichni zasady formuvannja strateghiji rozvytku pidpryjemstva [Methodological principles of formation of enterprise development strategy]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*, Vyp. 3, 118-126 [in Ukrainian].
12. Ortina, Gh. V. (2014). Vplyv integhracijnykh vidnosyn na formuvannja strateghiji rozvytku realnogho sektora ekonomiky [The influence of integration relations on the formation of a strategy for the development of the real sector of the economy]. *Jevropejskij vektor ekonomichnogho rozvytku*, # 1 (16), 129-134 [in Ukrainian].
13. Pylypenko, A. A. & Jaldin, I. V. (2015). Formuvannja strateghiji stijkogho rozvytku integhrovanoi struktury biznesu v umovakh kryzy [Formation of a strategy for sustainable development of an integrated business structure in crisis conditions]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, Vyp. 5, 559-567 [in Ukrainian].





14. Romanenko, O. V. (2014). Osoblyvosti formuvannja strategij dijajnosti korporatyvnykh integrovanykh struktur [Peculiarities of the formation of strategies for the activities of corporate integrated structures]. *Efektivna ekonomika*, # 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249> [in Ukrainian].

15. Revucjka, A. O. & Smolij L. V. Osoblyvosti formuvannja strateghiji rozvytku pidpryjemstv v umovakh nevyznachenosti [Peculiarities of the formation of enterprise development strategy in conditions of uncertainty]. *Ckhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*, Vypusk 2 (13), 129-134 [in Ukrainian].

16. Semencha, I. & Ghordijenko, S. (2022). Formuvannja strateghiji rozvytku biznesu z urakhuannjam umov vojennoji ekonomiky Ukrainy [Formation of a business development strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine]. *Ekonomichnyj prostir*, 181, 143-150 [in Ukrainian].

17. Khaustova, V. Je. & Khomenko O. I. (2014). Methodychnyj pidkhid do formuvannja strateghiji rozvytku pidpryjemstva z urakhuannjam dynamiky jogho rynkovoji vartosti ta polozhennja na kryvij zhyttjevogho cyklu (na prykladi pidpryjemstv ghaluzi chornoji metalurghiji Ukrainy) [A methodical approach to the formation of an enterprise development strategy, taking into account the dynamics of its market value and position on the life cycle curve (on the example of Ukrainian ferrous metallurgy enterprises)]. *Problemy ekonomiky*, # 4, 197- 205 [in Ukrainian].

18. Jurij, E. O. & Lucyk, I. B. (2015). Osoblyvosti formuvannja strateghiji rozvytku pidpryjemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnjogho seredovyshha [Peculiarities of the formation of enterprise development strategy in conditions of uncertainty of the external environment]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo ghumanitarnogo universytetu*, 13, 131-134 [in Ukrainian].