УДК 334.7: 330.341.1

Тягунова Н.М.
bliskunn2008@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8966-3438
к.е.н., проф.,, професор кафедри підприємництва, торгівлі,
логістики та готельно-ресторанної справи,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *У статті розглянуто сучасні виклики та нові можливості, які постають перед підприємствами в умовах стрімких змін економічного, технологічного, соціального та екологічного середовищ. Детально проаналізовано ключові фактори впливу, серед яких інновації, цифровізація бізнес-процесів, інтеграція глобальних ринків, а також трансформація споживчих уподобань і поведінки, що зумовлюють необхідність оперативного реагування підприємств. Автор наголошує на важливості адаптивності підприємств до динамічних ринкових умов, акцентуючи на розробці стратегій, здатних забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Зокрема, у роботі досліджено методи моделювання можливих сценаріїв розвитку бізнесу, впровадження гнучких бізнес-моделей та інтеграції принципів сталого розвитку в ключові аспекти операційної діяльності. Важливим напрямом визначено розвиток стратегічних партнерств, спрямованих на спільне подолання викликів та максимізацію синергетичного ефекту. Стаття акцентує увагу на необхідності балансу між короткостроковими заходами адаптації, такими як оптимізація витрат і впровадження кризового менеджменту, та довгостроковими стратегіями, що включають інвестиції у розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних технологій і підвищення ефективності управління. Автор звертає увагу на підприємства, які завдяки стратегічному підходу до адаптації змогли не лише зберегти позиції на ринку, але й досягти зростання в умовах глобальної економічної турбулентності. Отримані висновки підкреслюють важливість впровадження інструментів антикризового управління, стратегічного планування та активної взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами. Застосування цих підходів сприяє підвищенню адаптивності підприємств, дозволяє зберегти їх конкурентні переваги та забезпечити довгострокову стійкість. Стаття буде корисною для широкого кола науковців, фахівців у галузі підприємництва, управлінців та практиків, які прагнуть підвищити результативність своєї діяльності, зберігаючи актуальність і ефективність в умовах змінного бізнес-середовища.*

Ключові слова: підприємництво, мінливе бізнес-середовище, стратегії розвитку, управління підприємством, конкурентоспроможність, інновації, цифрова трансформація, економічна нестабільність, бізнес-моделі.

Tiahunova Nataliia
bliskunn2008@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8966-3438
PhD, Professor, Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade, Logistics and Hotel and Restaurant Business, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi

ENTREPRENEURSHIP IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT: BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES

Abstract. *The article examines the current challenges and new opportunities facing enterprises in the face of rapid changes in the economic, technological, social and environmental environments.*

The key influencing factors are analyzed in detail, including innovation, digitalization of business processes, integration of global markets, as well as the transformation of consumer preferences and behavior, which necessitate the need for enterprises to respond promptly. The author emphasizes the importance of enterprises' adaptability to dynamic market conditions, focusing on the development of strategies capable of ensuring sustainability and competitiveness in the long term. In particular, the paper explores methods for modeling possible business development scenarios, implementing flexible business models, and integrating sustainable development principles into key aspects of operational activities. An important direction is the development of strategic partnerships aimed at jointly overcoming challenges and maximizing the synergistic effect. The article emphasizes the need for a balance between short-term adaptation measures, such as cost optimization and crisis management, and long-term strategies that include investments in human capital development, the introduction of innovative technologies, and increased management efficiency. The author draws attention to enterprises that, thanks to a strategic approach to adaptation, were able not only to maintain their market positions, but also to achieve growth in the face of global economic turbulence. The findings highlight the importance of implementing crisis management tools, strategic planning, and active engagement with key stakeholders. The application of these approaches helps to increase the adaptability of enterprises, preserve their competitive advantages, and ensure long-term sustainability. The article will be useful for a wide range of scholars, business professionals, managers, and practitioners who seek to improve their performance while remaining relevant and effective in a changing business environment.

Keywords: entrepreneurship, changing business environment, development strategies, enterprise management, competitiveness, innovation, digital transformation, economic instability, business models.

JEL Classification: L10, M13, D21
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-07

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, непередбачуваності та складності, зумовленим швидким розвитком технологій, глобалізацією, економічними кризами та зміною споживчих уподобань. У таких умовах традиційні моделі управління підприємствами часто втрачають свою ефективність, що ускладнює забезпечення їхнього сталого розвитку.

Підприємства стикаються з необхідністю забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища, що вимагає впровадження інноваційних стратегій, ефективного планування та оптимізації внутрішніх процесів. Проблема виникає в пошуку практичних рішень, які дозволяють підприємствам не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й досягти довгострокового зростання.

Дана стаття спрямована на визначення ключових викликів, з якими стикається підприємництво у мінливому середовищі та розробку адаптивних стратегій розвитку, що враховують специфіку сучасного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували питання формування та визначення стратегії розвитку підприємства на теоретичному та практичному рівнях. Зарубіжні праці Д. Рейні, Д. Каспарі, П. Каспарі, І. Ансоффа, Т. Фішера та ін. в основному присвячені практичному значенню стратегії розвитку, етапам розробки та впровадження, організаційному, економічному та технічному забезпеченню. Вітчизняні вчені Ю. Левицький, В. Пономаренко, Н. Грицюк, О. Надточій І.І. [9], Саєнко М.Г. [14], Свистович М.Б. [15], та інші виділяють поняття, сферу застосування, класифікацію, етапи розвитку та фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства.

Головінов М.І., Литвинов О.І. [3], Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. [4], Козлова І.М., Костіна О.М. [5], Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. [10], Шимановська-Діанич Л. [11] та інші розглядають природу, відмінність і узгодженість стратегії розвитку із загальною стратегією компанії, а також фактори, що впливають на рішення про стратегічний вибір.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасних викликів, які постають перед підприємництвом у мінливому бізнес-середовищі, та розробка стратегій, які сприяють

адаптації підприємств до динамічних умов ринку, забезпечують їхню стійкість і конкурентоспроможність, а також створюють передумови для сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз публікацій [1; 2; 3; 4; 5] дозволяє узагальнити інформацію щодо «стратегії розвитку підприємства», виділяючи ключові аспекти, на які найбільше акцентується. Зазвичай стратегії розвитку підприємств орієнтовані на довгострокові перспективи та вимагають значних інвестицій, що призводить до певного рівня ризику. Врахування цього ризику має важливе значення при формуванні стратегії розвитку. Серед основних факторів, які можуть негативно впливати, варто відзначити: несприятливі зовнішні умови ринкового середовища, погіршення ефективності підприємства, втрату контролю над ризиками, можливість збитків через зниження якості активів, надмірне інвестування, неузгодженість структури виробничої системи з потенційними масштабами діяльності та інші фактори. Крім того, не всі керівники мають достатню кваліфікацію у керуванні ризиками, тому часто можуть відхиляти проекти, навіть при мінімальному ризику. Оскільки стратегія розвитку є довгостроковою, важливо передбачати можливі дії підприємства у відповідь на зміну ринкової ситуації [7; 8].

Таким чином, стратегію розвитку компанії можна визначити як довгостроковий план дій, заснований на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, людського фактору, інвестиційних потреб, інноваційних методів, відповідних рівнів ризику та гнучкості.

Основні характеристики такої стратегії розвитку наведено на рис. 1.

На основі аналізу інформації періодичних видань встановлено, що стратегії розвитку підприємства можна розділити на дві категорії: активні та пасивні стратегії. Активні стратегії охоплюють низку оперативних дій, які здійснює підприємство, щоб реагувати на зміни ринку та випереджати конкурентів. Це включає гнучкість у всіх процесах на підприємстві, що дозволяє йому швидко адаптуватися до мінливих обставин. Крім того, активні стратегії передбачають інтенсивне використання таких ресурсів, як праця, енергія, сировина та обладнання, щоб максимізувати продуктивність і ефективність. Нарешті, активні стратегії також підкреслюють постійний пошук нових та інноваційних підходів до виробництва, продажів та управлінської діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають наслідування конкурентів та перегляд діяльності лише у випадку необхідності, тому вони менш ризиковані та можуть бути менш витратними [9].

Існує кілька типів стратегій розвитку в межах активної та пасивної категорій, включаючи активно-наступальну, ринкову нішу, пасивно-наступальну та захисну.

З погляду розробки цих стратегій важливо зосередитися на довгострокових цілях і розглянути різноманітні потенційні напрямки розвитку підприємства.

Крім того, розробка стратегії має бути безперервною, з постійною оцінкою та коригуванням за потреби. Нарешті, стратегічні рішення повинні прийматися з урахуванням різних аспектів діяльності підприємства, враховуючи складність процесу прийняття рішень [10].

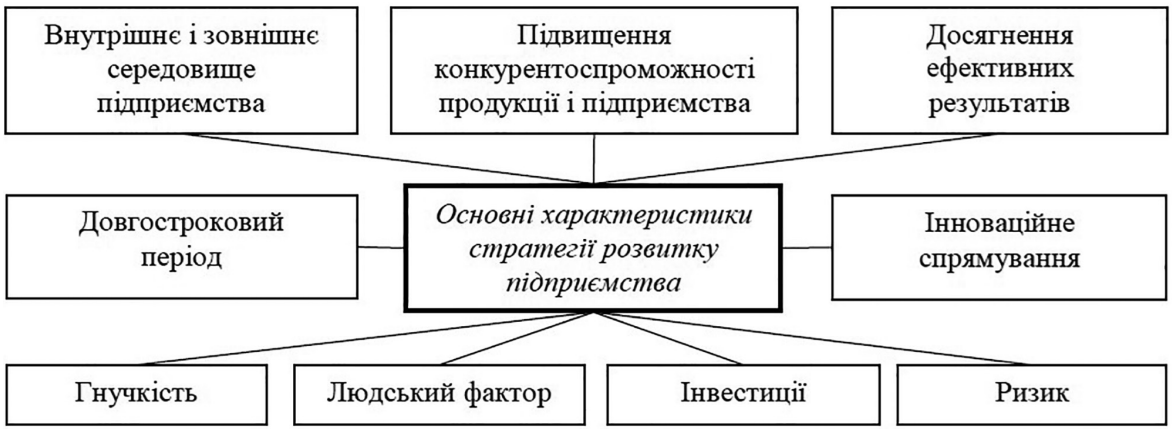

Рис. 1 Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: [3]

Стратегія активного наступу в розвитку підприємства спрямована на максимальне втілення стратегічних змін, зокрема першочергове впровадження нових продуктів і технологічних процесів у виробництво. Ця стратегія передбачає застосування різноманітних заходів для підтримки позитивного зростання, зокрема максимальне використання всіх видів ресурсів, таких як сировина, матеріали, обладнання, праця і фінанси. Однак вона супроводжується високим рівнем ризику і вимагає значних інвестицій.

Стратегія ринкової ніші, як правило, реалізується на етапі зрілості життєвого циклу підприємства і спрямована на зміцнення вже досягнутих позицій підприємства, підтримку збалансованого розвитку та характеризується високим або середнім рівнем ризику.

З іншого боку, стратегії активного розвитку характеризуються збільшенням обсягів продажів, зниженням собівартості продукції, збільшенням прибутку, фінансовою стабільністю, збільшенням оборотності активів, розширенням збутової мережі.

Впроваджуючи стратегії активного розвитку, бізнес може досягти значного зростання та успіху в довгостроковій перспективі. Отже, для компаній вкрай важливо ретельно продумати та реалізувати ці стратегії для досягнення бажаних цілей і завдань [15].

Стратегія пасивного наступу передбачає випуск нових або вдосконалених продуктів на ринок після їх успішного схвалення провідними підприємствами. Ця стратегія вимагає значних витрат на оновлення продуктів і має середній рівень ризику. Може застосовуватися на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства і спрямований на забезпечення підтримки та стабільного зростання результатів підприємства.

З іншого боку, оборонна стратегія зосереджена на оптимізації виробничого процесу з акцентом на співвідношенні між витратами та випуском, а також на вдосконаленні продукту до рівня, подібного до конкурентів. Ця стратегія вимагає інвестицій і характеризується середнім рівнем ризику. Застосування захисної стратегії переважно відбувається на етапі занепаду життєвого циклу підприємства, і її метою є пошук шляхів подолання небезпек, які можуть вплинути на роботу підприємства [11].

Аналіз наукової літератури визначив п’ять основних підходів до розуміння сутності стратегії розвитку підприємства (табл. 1).

Розуміючи ці різні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку компанії, підприємства можуть виробити комплексне розуміння своїх стратегій розвитку. Це, у свою чергу, може допомогти їм приймати обґрунтовані рішення та вживати відповідних заходів для досягнення бажаних цілей [12].

Дійсно, кожен із підходів до розуміння стратегії розвитку компанії відображає певний аспект концепції, формуючи комплексне уявлення. Представники першого та другого підходів, такі як Д. Рейні, Т. Фішер, Н. Грицюк, П. Каспарі, Д. Каспарі, М. Боярська, О. Садовник та ін., розглядають стратегію розвитку як набір планів, дії та цілі, що відображають основну суть стратегічного управління.

Хоча ці підходи мають свою вагу та відтворюють ключові аспекти стратегічного мислення, вони мають свої обмеження. Вони не враховують різноманітність можливих стратегічних підходів, які можуть прийняти підприємства.

Аналізуючи наукову літературу, дослідники виділили декілька характеристик, які

Таблиця 1

Основні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку підприємства

Номер підходу	Сутність підходу
Перший підхід	розглядає стратегію як план, який передбачає окреслення набору дій і кроків, які необхідно здійснити для досягнення бажаних цілей і завдань
Другий підхід	розглядає стратегію розвитку як набір рішень, завдань і цілей, які необхідно досягти для підтримки зростання та успіху компанії
Третій підхід	розглядає стратегію розвитку як набір можливих напрямків розвитку, де компанія може досліджувати різні варіанти досягнення бажаних результатів
Четвертий підхід	ототожнює стратегію розвитку із загальною стратегією компанії, включаючи загальну, конкурентну, ринкову та інші стратегії
П'ятий підхід	розглядає стратегію розвитку як властивість стратегії на різних рівнях ієрархії, яка може розвиватися за сприятливих умов

Джерело: розроблено автором

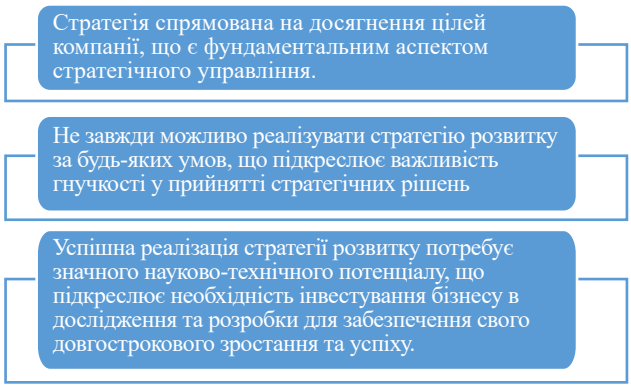

Рис. 2 Основні ознаки стратегії розвитку підприємства

Джерело: [6]

можна вважати характеристиками стратегії розвитку компанії. Наприклад, на думку Ю.Д. Костіна та Ю.А. Левицького, основними ознаками стратегії розвитку підприємства є такі (рис. 2).

Ці функції забезпечують більш повне розуміння стратегії розвитку компанії та можуть допомогти підприємствам розробити більш ефективний та обґрунтований підхід до стратегічного управління [6].

Як можна побачити на рис. 3, виділено чотири основні ознаки стратегії розвитку підприємства.

Перша ознака – потенціал підприємства має достатній рівень розвитку. Більшість науковців, які досліджують цю тему, часто не враховують важливість розвитку потенціалу компанії при формуванні та реалізації стратегії розвитку. Але для формування стратегії розвитку потрібні сприятливі часові та умовні чинники, такі як накопичення досвіду, розуміння ринку, розвиток інтелектуального та технологічного потенціалу.

Друга ознака – результати формування стратегії. Хоча багато дослідників називають результати стратегії напрямком діяльності фірми, ми вважаємо, що це обмежує значення стратегії розвитку. Результатом стратегії розвитку має стати стратегічна карта розвитку, що визначає ідеальний напрямок розвитку та цілі.

Третя ознака – стратегічна наступність. Характеризується постійною появою нових цілей і процесами змін на різних рівнях підприємства.

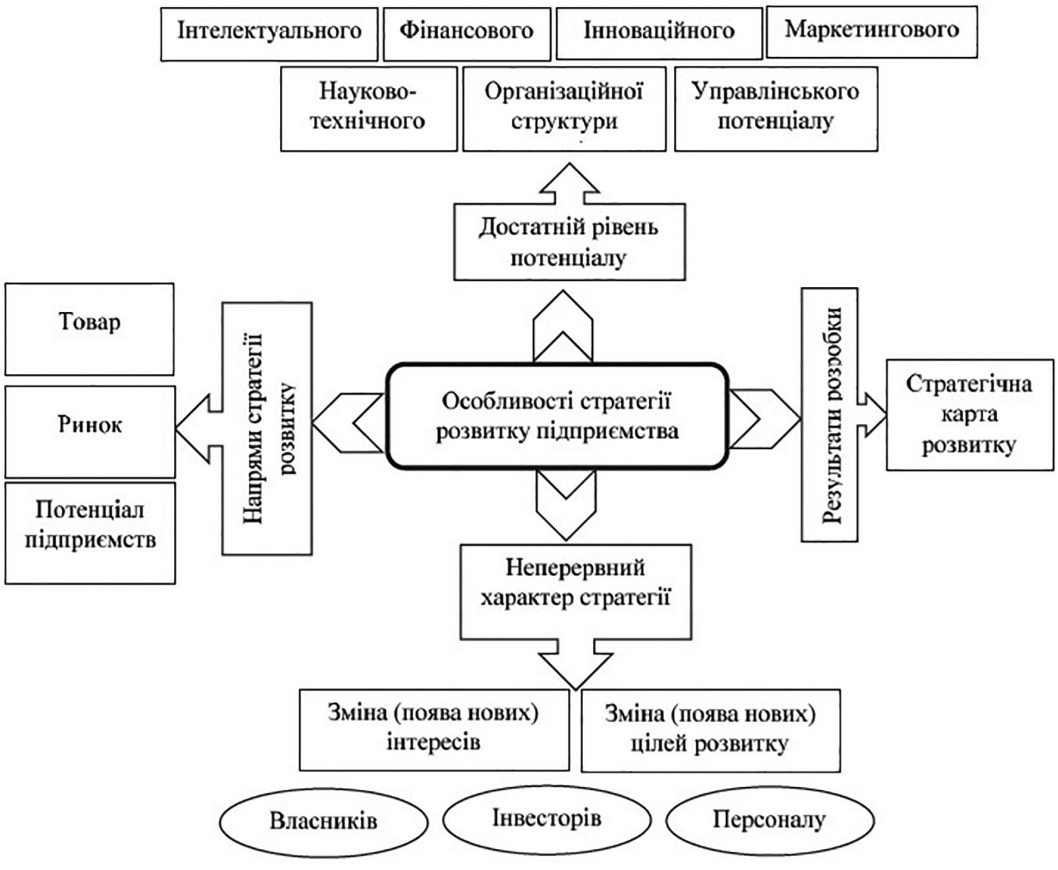

Рис. 2 Основні ознаки стратегії розвитку підприємства

Джерело: [6]

Четверта ознака – стратегічний напрям розвитку. Ця ознака не тільки визначає відмінність стратегії розвитку від інших стратегій розвитку, а й визначає позицію стратегії розвитку в стратегічній ієрархії компанії [17].

У науковій літературі існують різноманітні погляди дослідників щодо спрямованості стратегії розвитку підприємства. Більшість дослідників вважають, що напрями стратегії розвитку можуть включати продукт, ринок, галузь, конкурентне становище та технології.

Дійсно, вибір галузі як напрямку розвитку може бути не зовсім реалістичним, особливо для підприємців, які не займають домінуючої позиції в галузі. Так само, хоча технологія може бути одним із способів реалізації стратегії розвитку, вона не повинна бути єдиним напрямком.

Важливо відзначити, що існують різні підходи до розробки стратегії розвитку, і не варто обмежуватися одним напрямком. Однак важливо визначити пріоритети та уточнити відповідні сфери уваги, такі як продукт і ринок. Ці сфери потребують додаткового уточнення для визначення конкретних цілей і завдань стратегії розвитку.

Крім того, важливо відрізняти стратегії скорочення від стратегій розвитку. Хоча стратегії скорочення можуть бути необхідними за певних обставин, вони не відображають суті стратегії розвитку компанії. Тому для бізнесу вкрай важливо зосередитись на розробці комплексної та ефективної стратегії розвитку, яка враховує всі відповідні напрямки діяльності та узгоджується з їхніми загальними цілями та завданнями.

Також серед ключових аспектів стратегії розвитку можна відзначити наступне (рис. 4):

Дійсно, деякі дослідники визначили конкретні сфери фокусування стратегії розвитку компанії, такі як маркетингова, фінансова, соціальна, виробнича, інноваційна, екологічна та організаційна.

Однак такий підхід може обмежити стратегію розвитку компанії. Важливо відзначити, що існують і інші погляди на напрямки стратегії розвитку компанії, зокрема:

1. Продукт: Цей напрямок зосереджується на параметрах продуктів або послуг, які виробляє підприємство. Це включає в себе такі сфери, як дизайн продукту, дослідження та розробки, а також вдосконалення продукту.

2. Управління: Цей напрямок зосереджується на параметрах системи управління, включаючи організаційну структуру управління підприємством. Це включає в себе такі сфери, як розвиток лідерства, процеси прийняття рішень і управління продуктивністю.

3. Ринок: Цей напрямок фокусується на позиціонуванні підприємства на ринку. Це включає такі сфери, як дослідження ринку, аналіз конкуренції та маркетингові стратегії.

4. Фінанси: Цей напрямок фокусується на показниках фінансового та інвестиційного стану підприємства. Це включає в себе такі сфери, як фінансове планування, бюджетування та інвестиційні рішення.

Загалом, під час розробки стратегії розвитку бізнесу важливо враховувати всі відповідні напрямки. Застосовуючи комплексний підхід і узгоджуючи свою стратегію із загальними цілями та завданнями, підприємства

Рис. 4. Ключові аспекти стратегії розвитку

Джерело: [16]

можуть збільшити свої шанси на довгострокове зростання та успіх [13].

Існує чотири типи стратегій розвитку, включаючи інноваційну, внутрішньо-фірмову, ринкову та інвестиційну.

Інноваційна стратегія спрямована на покращення характеристик продукту, тоді як внутрішня стратегія компанії спрямована на вдосконалення системи управління. Ринкова стратегія спрямована на зміну позиціонування на ринку, а інвестиційна – на поліпшення фінансової та інвестиційної ситуації.

Хоча такий підхід загалом вважається правильним, ви зазначаєте, що виділення окремих фінансових та управлінських сфер є нецільовим. Натомість ви пропонуєте об'єднати ці напрямки в єдиний напрям під назвою «потенціал підприємства», що може значно розширити поняття цього напрямку розвитку.

Це цікава перспектива, і для бізнесу важливо враховувати всі відповідні сфери уваги при розробці стратегії розвитку. Застосовуючи комплексний підхід і узгоджуючи свою стратегію із загальними цілями та завданнями, підприємства можуть збільшити свої шанси на довгострокове зростання та успіх. Концепція «потенціал підприємства» може допомогти підприємствам розглянути всі відповідні сфери уваги та розробити більш комплексну стратегію, яка враховує всі аспекти їх діяльності.

Розглядаючи вищевказане, пропонується розглядати стратегічні напрями розвитку підприємства в контексті ринку, товару та потенціалу підприємства. Ці напрями можна розділити на наступні категорії:

1) Стратегія, спрямована на розширення або покращення якісних характеристик або параметрів продукції або послуг.

2) Стратегія, що має на меті збільшення частки підприємства на ринку або виходу на нові ринки.

3) Стратегія, спрямована на покращення окремих аспектів або загального потенціалу підприємства.

Ці стратегічні напрями часто взаємопов'язані. Наприклад, розвиток потенціалу підприємства може сприяти покращенню якості продукції, що в свою чергу може допомогти розширити його присутність на ринку. Результати стратегії розвитку впливають на загальну стратегію підприємства, хоча і підпорядковані їй (рис. 5) [10].

В залежності від обраного напряму, необхідно розробити додаткові стратегії для досягнення поставленої мети. Наприклад, за напрямом «товар», ключовими стратегіями можуть бути інноваційно-інвестиційна, маркетингова та виробнича. За напрямом «ринок» важливими можуть стати ділова та маркетингова стратегії. А за напрямом «потенціал підприємства» – функціональні стратегії, які можуть включати інноваційно-інвестиційну та фінансову стратегії [8].

Рис. 5. Місце стратегії розвитку в загальній ієрархії стратегій підприємства

Джерело: [14]

Висновки і перспективи подальших дос-ліджень у даному напрямі. В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємства досягають успіху завдяки здатності адаптувати свої стратегії розвитку до постійних змін ринку, технологій, регуляторного середовища та поведінки споживачів. Ефективний стратегічний розвиток базується на гнучкості, інноваційності та спроможності оперативно реагувати на виклики та можливості.

Ключовими факторами успіху підприємницьких структур є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, впровадження цифрових технологій, розвиток компетенцій персоналу, а також побудова партнерських відносин. Застосування моделей адаптивного управління дозволяє підприємствам не тільки виживати, але й забезпечити стабільне зростання навіть за умов невизначеності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ : Знання–Прес, 2002. 239 с.

2. Гетьман О., Шаповал В. Економіка підприємства : [навч. посіб.]. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

3. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ*. 2011. № 21. С. 224–228.

4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.

5. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 60–66.

6. Костін Ю. Д., Ущаповський К. В. Прийняття рішень менеджменту в електроенергетичному виробництві. Modern problems of management: eco-nomics, education, health and pharmacy : II International Scientific Conference : 23–27.10.2014 : materials / The Academy of Management and Administration in Opole. Opole : Publishing House WSZiA, 2014. P. 42–44.

7. Курликова А. В. Розробка корпоративної стратегії з урахуванням функціональних орієнтирів компанії. *Економіка та бізнес. Вісник ОДУ*. 2012. № 8 (144). С. 43–47.

8. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. № 18. С. 250–255.

9. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4 (2). С. 102–111.

10. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

11. Педченко Н., Шимановська-Діанич Л. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1(135). С. 71–77.

12. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1998. 352 с.

13. Рудницький С.І. Організація системи послуг в торгівлі на ринках. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2018. № 7. С. 143–146.

14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.

15. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. №. 2. С. 37–43.

16. Сисоєва К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. *Економічні науки*. 2010. № 12(73). С. 283–287.

17. Фролова Г. І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4 (28). С. 54–59.

REFERENCES

1. Varnalii Z. S. (2002), Osnovy pidpryiemnytstva: navch. posib. [Basics of entrepreneurship: study. manual], "Znannia-Pres", Kyiv, Ukraine.

2. Hetman O. and Shapoval V. (2010), Ekonomika pidpryiemstva : navch. posib. [Enterprise economics: study manual] Center of educational literature, Kyiv, Ukraine.

3. Holovinov M. I. and Lytvynov O. I. (2011), "Enterprise development strategy: essence and features", *Naukovyi visnyk NLTU*, vol. 21, pp. 224–228.

4. Dykan V. L., Zubenko V. O. and Makovoz O. V. (2013), Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: education. manual], TSU, Kyiv, Ukraine.

5. Kozlova I. M. and Kostina O. M. (2019), "Factors of the internal environment of strategic development of the enterprise", *Intelekt XXI*, vol. 3, pp. 60–66.

6. Kostin Yu. D., and Ushchapovskyi K. V. (2014), "Management decision-making in power generation", Modern problems of management: economics, education, health and pharmacy : II International Scientific Conference : 23–27.10.2014 : materials / The Academy of Management and Administration in Opole. Opole : Publishing House WSZiA, pp. 42–44.

7. Kurlykova A. V. (2012), "Development of a corporate strategy taking into account the company's functional guidelines". *Ekonomika ta biznes*. *Visnyk ODU*, vol. 8 (144), pp. 43–47.

8. Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises (2017) Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho, vol. 18, pp. 250–255.

9. Nadtochii I. I. (2020), "Essential and substantive characteristics of business processes and features of their management", *Visnyk KhNAU. Seriia : Ekonomichni nauky*, vol. 4 (2), pp. 102–111.

10. Oliinyk L. V. and Kuznietsova A. P. (2018), "Methodological principles of formation of enterprise development strategy", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3 (31), pp. 118–126.

11. Pedchenko N. and Shymanovska-Dianych L. (2019), "Approaches to the evaluation of the efficiency and effectiveness of the activity of a trading enterprise: a modern view", *Sotsialno-ekonomichni*

problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vol. 1 (135), pp. 71–77.

12. Pokropyvnyi S. F. and Kolot V. M. (1998), Pidpryiemnytstvo: stratehiia, orhanizatsiia, efektyvnist : navch. posib. [Entrepreneurship: strategy, organization, efficiency: training. Manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

13. Rudnytskyi S. I (2018), "Organization of the system of services in trade on the markets ", *Torhivlia, komertsiia, pidpryiemnytstvo*, vol. 7, pp. 143–146.

14. Saienko, M. H. (2010), Stratehiia pidpryiemstva : navch. posib. [Enterprise strategy: training. Manual], TAIP, Ternopil, Ukraine.

15. Svystovych, M. B. (2013), "The essence and basic concepts of strategic planning", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 37–43.

16. Sysoieva, K. (2010), "Factors of enterprise competitiveness: approaches and components", *Ekonomichni nauky*, vol. 12(73), pp. 283–287.

17. Frolova, H. I. (2014), "Market competitive environment of trade networks in Ukraine", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (28), pp. 54–59.

Стаття надійшла до редакції
21 лютого 2025 р.