

Харченко Ю.А.

кандидат технічних наук,

доцент кафедри менеджменту і логістики

Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Марченко В.О.

студентка

Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Kharchenko Yu. A., Marchenko V. O.

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT FORMATION DIRECTIONS

В статті досліджені теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Авторами виконано аналіз господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». Розраховано показники ймовірності виникнення банкрутства компанії за двома моделями: Е. Альтмана та О. Терещенка. Отримані дані підтверджують, що компанія є інвестиційно привабливою та має досить сприятливий фінансовий потенціал для подальшого розвитку. Формування нової стратегії розвитку компанії повинно передбачати фундаментальну трансформацію діяльності. Підприємству потрібно трансформувати бізнес в більш екологічний, ефективний та технологічний, який буде керуватися стратегією ESG. Товариство має створити нові напрями бізнесу, впроваджувати інновації та реалізовувати програму цифрової трансформації. Напрями розвитку АТ «Укргазвидобування» мають стати невід'ємною складовою енергетичної стратегії та соціально-економічної модернізації післявоєнної України.

Ключові слова: формування стратегії, розвиток підприємства, конкурентне середовище, організація.

Theoretical bases for formation the development strategy at the enterprise in the terms of the competitive environment are studied in the article. Given the increasing instability of the political and socio-economic situation, active informatization of the business environment, the complexity of actions and desires of consumers and competitors, managers need to make significant efforts to stabilize the financial state of enterprises and maintain their competitiveness. For profitable activities, management have to respond quickly and adequately to changes in the market environment, as well as constantly improve and modernize the company's development strategy.

Economic activity of JSC "Ukrgezvydobuvannya", which occupies a leading competitive position among other Ukrainian enterprises in the oil and gas industry was investigated by the authors. Probability indicators of the of bankruptcy of the company are calculated according to two models: E. Altman and O. Tereshchenko. Based on the results of calculations, it can be concluded that the company is attractive for investment and has a very favorable financial potential for further development. The company can continue to successfully carry out production, scientific, technical and research activities, forming a development strategy.

The formation of a new strategy for the company's development should provide for a fundamental transformation of activities, which will maintain the position of the leader of the gas company in Ukraine. The company needs to transform the business into a more environmentally friendly, efficient and technological one, which will be guided by the strategy of ESG (Ecological, Social, Governance). The company should create new directions of business, introduce innovations and implement a program of digital transformation. Efficiency of management, efficiency of production and efficiency of investments should become the basic principles for the new strategy of the company. The directions of development of JSC "Ukrgezvydobuvannya" should become an integral part of the integrated energy strategy and socio-economic modernization of post-war Ukraine. It will be based on dynamic economic growth, rational and efficient use of national resource potential,

as well as will promote the earliest possible integration of our country into the European economic and political space.

Key words: strategy formation, enterprise development, competitive environment, organization

Постановка проблеми. За умов динамічного розвитку науки та техніки, нестабільної політичної, соціально-економічної ситуації, активної інформатизації бізнес-середовища, ускладнень дій та бажань споживачів, конкурентів, інфраструктурних ринкових агентів, управлінцям необхідно докладати значних зусиль для стабільності існування підприємств та збереження їх конкурентоспроможності. Саме тому більшість підприємств, які опановують науково-технічний прогрес та здійснюють інноваційний розвиток підприємства, орієнтуються на успішність, не дивлячись на загострення конкурентних позицій. Суб'єктами процесу стратегічного управління на підприємстві є вища та середня ланка управління, яка займається формуванням, розробленням та реалізацією стратегії розвитку. Методологія стратегічного управління базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, які притаманні лише стратегічному управлінню, серед яких принципи пріоритетності, спрямованості, комплексності, системності, спадковості, коригування, концентрації зусиль, принцип співставлення, синергізму. Для прибуткової діяльності менеджмент підприємств повинен науково передбачати власне майбутнє та оперативно й адекватно реагувати на зміни ринкового середовища, а також постійно покращувати та модернізувати стратегію розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у процес дослідження й становлення теорії та методології стратегічного управління було здійснено багатьма закордонними та вітчизняними науковцями. Окремі аспекти стратегічного управління нафтогазовими підприємствами України досліджували такі вчені, як: І. Грищенко, І. Діак, І. Карп, М. Данилюк та ін.

В науковій праці [1] встановлено, що формування стратегії розвитку підприємства повинно спиратися на основні принципи стратегічного

управління. У статті [2] досліджено підходи різних авторів до вибору стратегії та розроблено алгоритм вибору конкурентної стратегії, який базується на проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Наукова робота [3] присвячена дослідженню процесу формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Статтю [4] присвячено актуальним питанням визначення основних підходів до формулювання та класифікації конкурентних стратегій. Праця [5] присвячена дослідженню конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. В [6] охарактеризовано різні варіанти методики прогнозування банкрутства, виконана їх порівняльна характеристика. У науковій статті [7] охарактеризовано базові напрями вдосконалення системи управління підприємствами, показано роль нових технологій в інноваційному розвитку підприємств, а також встановлено сукупність етапів циклу стратегічного управління виробничо-технологічними процесами підприємства. В [8] розроблено стратегічні напрями щодо формування енергетичної політики України на засадах енергозбереження та сталого розвитку. Але незважаючи на значну кількість публікацій з обраної теми формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища є актуальною задачею.

Мета статті – визначити основні напрями формування стратегії розвитку підприємства за сучасних умов конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління є складним процесом, на основі якого менеджери здійснюють довгострокове керування підприємством, визначаючи специфічні цілі діяльності та розробляючи стратегії для їх досягнення, враховуючи всі найважливіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів, які постійно коригуються. В сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується значною динамічністю, мінливістю, слабкою передбачуваністю, ігнорувати стратегічне управління дуже ризиковано, адже така діяльність менеджерів може призвести до банкрутства. За умов широкої глобалізації більшість підприємств відходять від відкритого конкурентного

суперництва та здійснюють перехід до активної фази інноваційно-інвестиційної конкурентної боротьби, яка характеризується удосконаленням технологічних, інформаційних, фінансово-матеріальних, інфраструктурних активів бізнесу, появою нових моделей стратегічного управління, що характеризуються значною гнучкістю, адаптивністю організаційної та виробничої структури підприємства.

Після аналізу методик та моделей здійснення стратегічного аналізу можна зробити висновок, що їм притаманні як переваги, так і недоліки. В наслідок цього, менеджерам необхідно чітко усвідомлювати як їх використовувати, а також знати всі обмеження та галузі їх застосування. При цьому, слід використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методики аналізу, які дозволяють комплексно оцінити ситуацію, яка склалася на підприємстві, адже від цього залежить правильність прийняття управлінського рішення та подальший стратегічний розвиток підприємства.

Досліджені теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища дають можливість застосувати одну із них для АТ «Укргазвидобування». Це підприємство здійснює успішну господарську діяльність на території України та займає лідируючі позиції з видобутку газу та газового конденсату у Центральній та Східній Європі. Так, наприклад, за 2021 рік дане Товариство видобуло 69% природнього газу країни, це на 4% або на 570 млн куб м менше, ніж попереднього року. Також компанія у 2021 році несуттєво знизила видобуток рідких вуглеводнів на 3,7% (на 23,4 тис. тон) порівняно з минулим – до 614,5 тис. тон. В 2022 році у зв'язку із початком повномасштабної війни РФ проти України, частина структурних підрозділів підприємства, які було розташовано у Східному регіоні поблизу лінії розмежування, тимчасово призупинили своє функціонування через значні ризики військових дій, персонал підприємства було евакуйовано до сусідніх або західних областей. Відновлення роботи цих об'єктів буде розпочато після стабілізації ситуації на сході держави. Товариство довгий час перебувало у процесі стагнації та було позбавлене ресурсів для якісних змін,

що призвело до банкрутства. На середину 2015 року Товариство мало мільярдні борги, експлуатовані родовища були занадто виснажені, нові ділянки не виділялись, технології перебували у застарілому стані. Тоді новим менеджментом компанії було взято курс на відновлення та розвиток Товариства. Завдяки модернізації та оновленню виробничих потужностей, закупівлі сучасної техніки та залученню новітніх технологій вдалося збільшити обсяги видобутку природного газу та вийти на рекордні виробничі показники за період незалежності України. У 2019 році було розпочато процеси з трансформації. Головна мета перебудови – зробити компанію лідером корпоративного реформування серед українських держкомпаній, сучасним ефективним бізнесом та посилити її роль в забезпеченні енергетичної незалежності країни.

Зараз підприємство займає передові конкурентні позиції серед інших українських підприємств та організацій, які здійснюють господарську діяльність в енергетичному секторі, а також активно продовжує нарощувати власні виробничі потужності та здійснювати модернізацію виробничої інфраструктури. АТ «Укргазвидобування» відноситься до вертикально інтегрованих підприємств, основною діяльністю яких є пошук та розвідка родовищ нафти та газу, їх розроблення, а також видобування, транспортування, перероблення вуглеводневої сировини, зберігання та реалізація нафтопродуктів. Відповідно, цикл виробництва – замкнутий.

Глобальною метою компанії в галузі сталого розвитку є раціональне використання ресурсів сьогодення для потреб майбутніх поколінь та системна діяльність, яка спрямована на розвиток та підтримку громад. Інноваційні технології – важливий інструмент для досягнення амбітних цілей підприємства. У 2021 році фахівцями АТ «Укргазвидобування» було вперше застосовано технологію капілярних систем, за рахунок якої вдалося збільшити видобуток природного газу на старих свердловинах на 67 млн м³ та зменшити обсяг виробничо-технологічних втрат. Використовуючи нову технологію вдалося підняти добовий видобуток природного газу на старих свердловинах

у достатньо швидкий та економічно доцільний спосіб, тому в майбутньому періоді планується амбітна програма із розширення її застосування.

Зараз одним із головних стратегічних завдань нового менеджменту став процес перетворення підприємства на ефективну компанію, яка відповідає найкращим практикам управління та міжнародної експертизи. Відтак, було змінено політику Товариства щодо роботи з персоналом, розроблено нову HR-стратегію, яка дозволяє будувати прозору та мотиваційну кадрову політику, що включає реалізацію таких напрямків, як: залучення найкращих висококваліфікованих фахівців, максимальне сприяння професійному розвитку працівників, підвищення організаційної ефективності, створення безпечних і зручних умов праці та гарантія гідного рівня заробітної плати.

Ефективність обраної методики аналізу стратегії розвитку підприємства можна оцінити за допомогою складеного, на основі отриманих результатів, стратегічного плану підприємства, а також його фінансового стану за останній період. Відповідно, чим кращими будуть показники стану підприємства, тим зменшується необхідність впроваджувати радикальні зміни в обраній стратегії. Якщо ж дійсний стан підприємства виявиться незадовільним або критичним, тим більшу частину уваги слід приділити аналізу та коригуванню стратегії розвитку, адже йому може загрожувати стагнація та банкрутство.

Міжнародна практика налічує багато методик діагностики ймовірності, попередження та прогнозування банкрутства, які відрізняються один від одного ключовими показниками, за допомогою яких оцінюють фінансовий стан підприємства. Розраховано показники ймовірності виникнення банкрутства компанії за двома моделями: Е. Альтмана (табл. 1) та О. Терещенка (табл. 2).

Таблиця 1

Діагностика банкрутства за моделлю Е. Альтмана

Рік	Значення показника	Ймовірність банкрутства
2018	3,86	Дуже низька
2019	4,02	Дуже низька
2020	2,73	Існує ймовірність
2021	3,28	Дуже низька

Отже, за даною моделлю ймовірність виникнення банкрутства підприємства – мінімальна, так як за досліджуваний період цей ризик незначно підвищився лише у 2020 році, але ймовірність виникнення банкрутства була низькою.

Таблиця 2

Діагностика банкрутства за моделлю О. Терещенка

Рік	Значення показника	Ймовірність банкрутства
2018	3,45	Не загрожує
2019	2,63	Не загрожує
2020	3,73	Не загрожує
2021	3,64	Не загрожує

Отримані дані за моделлю О. Терещенка теж підтверджують, що компанії не загрозувало банкрутство протягом 2018-2021 рр. На основі наведених результатів обчислень можна зробити висновок, що АТ «Укргазвидобування» є інвестиційно привабливим та має досить сприятливий фінансовий потенціал для подальшого розвитку. При цьому, в умовах воєнного стану український газовий ринок все ще залишається ізольованим від європейського енергетичного ринку, так як з початку квітня 2022 року імпорт газу був повністю відсутній, а з початку березня було припинено й експорт газу. Прогнозувати темпи стратегічного розвитку підприємств галузі за таких умов складно, адже на сьогодні, важливі інфраструктурні об'єкти нафтогазових підприємств, зокрема й АТ «Укргазвидобування», повністю або частково піддаються бойовим враженням, що в майбутньому потребуватиме значних реконструкцій та капіталовкладень для відновлення своєї роботи.

В межах виконання «Стратегії 20/20» на підприємстві для досягнення поставлених програмних цілей було прийнято рішення щодо використання широкого спектру нових передових технологій. Наприклад, для інтенсифікації видобутку мали застосовуватись азотні та койлтюбінгові установки, в секторі буріння мали залучатися сервіси бурових розчинів та здійснюватися забурка бічних стовбурів та кущове буріння, в секторі геології мала бути побудована гідродинамічна 3D-модель родовищ, також мала відбутися реінтерпретація каротажних діаграм та геофізичних даних. Попри всі намагання компанії не

вдалося досягти запланованого результату, показники фактичного обсягу видобутку природного газу виявилися меншими на 11% (майже на 10 млрд м³). Головною перешкодою Товариства на той час було недофінансування даної галузі, відсутність модернізації, недостатня кількість кваліфікованих кадрів, корупція, а також достатньо виснажений стан основних газових родовищ. Відкриття нових ділянок для видобування природного газу значно не збільшило обсяги видобутку природного газу, адже вони були або недостатньо великими за розміром, або такими, в яких важко здійснювати видобуток, тому значна кількість коштів використовувалась на покупку та покращення ефективності бурових установок. Крім цього, недоліком стратегії розвитку стала відсутність аналітичної інформації та обґрунтованих вхідних показників, параметрів та умов, тобто не було належним чином проаналізовано стан зовнішнього та внутрішнього середовища, було відсутнє консультування зі стейкхолдерами, а також було недостатньо оцінено наявні й потенційні ресурси підприємства перед ухваленням стратегічного рішення. Під час аналізу та оцінювання стратегічного управління компанії було виявлено те, що через досить розгалужену та ієрархічну організаційну структуру підприємства можуть уповільнюватися процеси з оптимізації роботи, а також швидкості прийняття відповідних управлінських рішень щодо впровадження новітніх інноваційних технологій, інструментів, методів управління та загалом – гальмувати процес реалізації покращеної або зміненої стратегії розвитку, яка є досить бюджетною, ресурсозатратною та вимагає особливого моніторингу та координування.

Сьогодні АТ «Укргазвидобування» ставить перед собою нові амбіційні цілі у відповідь на нові глобальні виклики, які виникли в країні з 24 лютого 2022 року. Необхідно враховувати всі хибні кроки, які були зроблені під час втілення «Стратегії 20/20», яка була недовиконана. Звідси, нова стратегія розвитку компанії передбачатиме фундаментальну трансформацію бізнесу, що дозволить зберегти позицію лідера газовидобувної компанії в Україні, а саме – лідерство в ринковому конкурентному середовищі, лідерство в нових

технологіях, інноваціях, освіті тощо. Товариство націлене на майбутнє, а для успішної реалізації сформованої стратегії розвитку потрібен кваліфікований персонал, який вірить в майбутнє та інвестиції, а також спрямовує всі свої розумові зусилля на сталий розвиток. Тому під час розроблення механізму формування нової стратегії підприємство зобов'язується трансформувати бізнес в більш екологічний, ефективний та технологічний, який у своїй діяльності буде керуватися стратегією ESG (Ecological, Social, Governance), що відповідає актуальним запитам споживачів та світовим енергетичним трендам. Менеджменту АТ «Укргазвидобування» варто усвідомити, що відданість ESG-критеріям (вимірювання вкладу бізнесу в розвиток суспільства за 17-ма цілями стійкого розвитку ООН) дозволить знизити бізнес-ризики та продемонструвати всю повноту своєї соціальної відповідальності. Дотримуючись ESG-принципів АТ «Укргазвидобування» зможе отримати ряд переваг, серед яких: більша привабливість з боку інвесторів та фінансово-кредитних установ, вищі фінансові показники та краща продуктивність праці. У довгостроковій перспективі дотримання ESG-принципів покращить ділову репутацію та створить позитивний імідж, знизить екологічні податки, покращить технологічність та інноваційність бізнесу, що посилить ринкову позицію не лише на вітчизняному енергетичному ринку, а й на європейському. Відповідно, для втілення даної філософії ведення бізнесу компанія має створити нові напрями бізнесу, впроваджувати інновації та реалізовувати програму цифрової трансформації. Така програма може мати два шляхи розвитку: трансформація ІТ-технологій як функції та запровадження нових ІТ-рішень для підвищення рівня ефективності основних бізнес-процесів. Крім цього, цифрова трансформація може передбачати, наприклад, впровадження програмного забезпечення «SAP» (до складу якої входять: система управління підприємством «SAP S/4HANA», система консолідованої звітності та фінансового планування «SAP Business Planning and Consolidation» (SAP BPC) та ін.), а також використання хмарних технологій, створених для об'єднання

каналів зв'язку між працівниками (структурними підрозділами) та підвищення рівня захищеності внутрішньої інформації.

Відтак, за допомогою цифрової трансформації менеджмент Товариства зможе підвищити рівень інвестиційної привабливості, покращити прозорість та перевірити правдивість фінансової та іншої звітності підприємства, прискорити збір аналітичної інформації та мінімізувати помилки, які допускаються через людський фактор, автоматизувати роботу відповідних бізнес-процесів та виробничих операцій, підвищити рівень капіталізації, пришвидшити та спростити процес прийняття управлінських рішень, а також їх доведення до безпосередніх виконавців. Крім цього, процеси цифрової трансформації та діджиталізації мають посилити взаємодію Товариства як із споживачами, так і з партнерами, інвесторами, державою (рис. 1).



Рис. 1. Діджиталізація взаємодії кола відносин АТ «Укргазвидобування»
Джерело: Авторська розробка.

Нова стратегія розвитку АТ «Укргазвидобування» має стати невід'ємною складовою цілісної енергетичної стратегії та соціально-економічної модернізації післявоєнної України, яка буде базуватися на динамічному економічному зростанні, раціональному та ефективному використанні національного ресурсного потенціалу, а також буде сприяти якнайшвидшій інтеграції нашої держави до Європейського економічного та політичного простору. Розроблена стратегія розвитку має забезпечити формування системи безперебійного функціонування енергетичної безпеки країни. Вона забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності у три етапи:

I – реструктуризація та покращення поточної діяльності з розвідки, видобутку і збуту;

II – об'єднання елементів виробничо-збутового циклу, починаючи від гирла свердловини і закінчуючи постачанням природного газу кінцевому споживачу, а також оптимізація отриманих результатів;

III – отримання доступу до міжнародного капіталу для нових інвестицій. Відповідно, АТ «Укргазвидобування» необхідно постійно удосконалюватися та розвиватися на основі широкого впровадження інноваційних технологій, які активно сприятимуть процесам зростання виробничої ефективності. Наприклад, у 2023 р. пропонується створити функцію з управління інноваціями, яка зосередиться на таких напрямках:

створення культури відкритих інновацій – взаємодія внутрішнього потенціалу компанії із зовнішніми інноваційними екосистемами;

налагодження міжнародного партнерства та пошук інноваційних рішень шляхом створення ефективних спільнот;

формування та розвиток стартапів, а також пошук нових технологій для оперативної інтеграції в бізнес та створення нових продуктів.

Ефективність управління, ефективність виробництва та ефективність інвестицій – мають стати базовими принципами нової стратегії компанії. Так, наприклад, у 2023 році планується запуснути масштабну програму підвищення операційної ефективності, в межах якої співробітники зможуть пропонувати власні ідеї щодо підвищення ефективності роботи, і кращі з них будуть впроваджуватися у господарську діяльність Товариства. Крім цього, завдяки впровадженню чітких та ефективних бізнес-процесів можливе поліпшення роботи різних функцій підприємства на всіх його рівнях. Зокрема, керівництвом компанії вже розпочато застосування ймовірнісного методу Монте-Карло для оцінювання ризиків пошукових та розвідувальних активів, який забезпечує більш високу ефективність прийняття рішень в умовах невизначеності та дозволяє розглянути всі можливі наслідки їх прийняття.

Висновки. Отже, АТ «Укргазвидобування» відноситься до українських соціально-відповідальних компаній, має стійку конкурентну позицію на українському газовому ринку та хороші перспективи для подальшого розвитку як на вітчизняному, так і європейському енергетичному ринку. Господарська діяльність Товариства є стратегічно важливою для енергетичної безпеки України. Зокрема, роль компанії посилилася у 2014 р., коли відбулося загострення політико-економічних відносин з РФ і стала надважливою з 24 лютого 2022 р. В умовах сьогодення підприємство виконує стратегічне завдання – безперебійне забезпечення природним газом національного споживача. Варто також наголосити, що АТ «Укргазвидобування» має ефективно налагоджену систему управління. Фінансово-господарський стан є стабільним, а отже ймовірність виникнення банкрутства мінімальна.

Таким чином, компанія прагне відповідати інтересам суспільства в ширшому контексті, всі зусилля Товариства у галузі сталого розвитку мають бути спрямовані на зменшення обсягів негативного впливу на довкілля та забезпечення раціонального та ощадливого використання паливно-енергетичних ресурсів, а також на підвищення промислової безпеки та збереження здоров'я персоналу, етичне ведення бізнесу й дотримання антикорупційних стандартів, що передбачають відкритий діалог із суспільством та співробітниками. Такий підхід має бути застосований вздовж всього ланцюга створення цінностей на всіх рівнях управління бізнесом.

Список використаних джерел

1. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
2. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 500–504.
3. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2017. №1. С. 85–90.
4. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402–412.

5. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 7, Ч. 1. С. 40–44.
6. Добровольська О. В., Рондова М.А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. №20. С. 40–45.
7. Свістунов О.С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6. С.49–54.
8. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 65–76.

References

1. Vasylyha S. M. (2020) Ponjattja stratehiji rozvytku pidpryjemstva [Concepts of enterprise development strategy]. *Ekonomika ta deržava*, no. 1, pp. 121–125
2. Selezňova H.O. (2016) Rozrobka alhorytmu vyboru konkurentnoji stratehiji pidpryjemstva [Development of the algorithm choice of competitive business strategy]. *Hlobal'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 500–504
3. Kročak M.S. (2017) Formuvannja stratehiji rozvytku promyslovyx pidpryjemstv v umovax nevyznačenosti [Forming a development strategy of industrial enterprises under uncertainty]. *Naukovyj visnyk Mukačivs'koho deržavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, no. 1, pp. 85–90
4. Ščurko U.V. (2018) Pidxody do formuvannja ta realizaciji konkurentnyx stratehij [Approaches to the formation and implementation of competitive strategies]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 17, pp. 402–412
5. Bortnik S. M. (2016) Zabezpečennja konkurentnoji stratehiji pidpryjemstva ta pidxody do jiji vyvčennja [Providing competitive strategy and approaches to its study]. *Naukovyj visnyk Užhorods'koho nacional'noho universytetu. Serija: Mižnarodni ekonomični vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 7, vol. 1, pp. 40–44
6. Dobvol's'ka O. V., Rondova M.A. (2021) Prohnozuvannja bankrutstva jak metodu ocinky finansovoho stanu pidpryjemstva [Forecasting bankruptcy as a method for assessing the financial condition of the company]. *Ahrosvit*, no. 20, pp. 40–45
7. Svistunov O.S. (2020) Stratehični aspekty vdoskonalennja systemy upravlinnja vyrobnyčo-texnolohičnymy procesamy v umovax aktyvizaciji naukovo-texničnoho prohresu [Strategic aspects of the management system improvement of the production and technology process in the conditions of increasing scientific and technical progress]. *Problemy systemnoho pidxodu v ekonomici*, no. 6, pp. 49–54
8. Klymčuk O. V., Kozlovs'kyj S. V., Lavrov R. V. (2021) Stratehični aspekty ekonomiko-enerhetyčnoji polityky Ukrajinny v konteksti staloho rozvytku [Strategic Aspects of Economic and Energy Policy of Ukraine in the Context of Sustainable Development]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 65–76