

УДК 65.01:658

Чернобай Ліана Іванівна

*кандидат економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»*

Chernobay Liana

*PhD in Economics, Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3200-0470*

Стецьків Андрій Романович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Stetskiv Andrii

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-1752-3231*

Продеус Олег Васильович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Prodeus Oleg

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-6506-2951*

Кулеба Борис Васильович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Kuleba Borys

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-1661-0328*

Солодкий Ілля Сергійович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Solodkyi Illia

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-6140-9282*

Гнедько Богдан Володимирович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Hnedko Bohdan

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-9900-6315*

**КРИТЕРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА
CRITERIA AND APPROACHES TO ASSESSING ENTERPRISE
STRATEGY**

Анотація. У статті досліджуються критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства. Виявлено, що у рамках процесу розробки стратегії здійснюється: оцінка потенціалу, можливостей і ресурсів підприємства; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують

зміцнення позицій підприємства; аналіз зовнішніх факторів, що вимагають вжиття заходів з корекції курсу; оцінка альтернативних сфер підприємницької діяльності; прийняття рішень. Встановлено, що неправильна оцінка ситуації збільшує ризик розробки неправильної стратегії та підвищує ризик втрати конкурентних позицій на ринку або витіснення з ринку в майбутньому. Виділено підходи до розробки стратегії підприємства. Виявлено, що формування успішної стратегії залежить від постійного аналізу бізнес-факторів. З'ясовано, що оцінка рівня розвитку системи формування та реалізації стратегії підприємства є важливою частиною аналітичного процесу. Визначено, що впровадження системи оцінки стратегічного потенціалу нерозривно пов'язане з його вибором і порівнянням з цілями розвитку підприємства. Встановлено, що важливим критерієм оцінки розробленої стратегії є відповідність змінам чинників зовнішнього середовища підприємства. Виявлено, що найважливішою процедурою в системі оцінки стратегічного потенціалу є відбір індикаторів, з огляду на що доцільно обирати показники так, щоб співробітники, відповідальні за впровадження стратегії, могли легко зрозуміти вимоги. Виявлено, що оцінюючи рівень стратегічного розвитку підприємства, необхідно чітко уявляти собі рівень розвитку, основні характеристики його складових, їх взаємозв'язок і використання у функціональному процесі. З'ясовано, що для оцінки успішності реалізації стратегії підприємства необхідно визначити внутрішні і зовнішні показники успішності стратегії. З'ясовано, що оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства здійснюється на основі оцінки використання фінансової, управлінської, маркетингової, технічної та інноваційної складових. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи та інструментарію діагностики стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: підприємство, цілі підприємства, оцінювання

стратегії підприємства, бізнес-процеси, управлінські рішення, ризики, ефективність підприємства, розвиток бізнесу.

Summary. *The article examines criteria and approaches to assessing enterprise strategy. It has been established that as part of the strategy development process, the following is carried out: assessment of the potential, capabilities and resources of the enterprise; analysis of internal factors that ensure strengthening of the enterprise's position; analysis of external factors requiring course correction measures; assessment of alternative areas of business activity; making decisions. It has been established that an incorrect assessment of the situation exacerbates the risk of developing the wrong strategy and increases the risk of losing competitive position in the market or being forced out of the market in the future. Approaches to developing an enterprise strategy are highlighted. It has been established that the formation of a successful strategy depends on the constant analysis of business factors. It has been established that assessing the level of development of the system for forming and implementing an enterprise strategy is an important part of the analytical process. It has been determined that the implementation of a system for assessing strategic potential is inextricably linked with selection and comparison with the development goals of the enterprise. It has been established that an important criterion for evaluating the developed strategy is compliance with changes in environmental factors of the enterprise. It was revealed that the most important procedure in the system for assessing strategic potential is the selection of indicators, given that it is advisable to select indicators so that employees responsible for implementing the strategy can easily understand the requirements. It has been revealed that when assessing the level of strategic development of an enterprise, it is necessary to clearly understand the level of development, the main characteristics of its components, their relationship and use in the functional process. It has been established that in order to assess the*

success of implementing an enterprise strategy, it is necessary to determine internal and external indicators of the success of the strategy. It has been established that the assessment of the level of strategic development of an enterprise is carried out on the basis of an assessment of the use of financial, managerial, marketing, technical and innovative components. All this must be taken into account in the perspective of further research in the context of improving the system and tools for diagnosing the strategic potential of an enterprise.

Key words: *enterprise, enterprise goals, enterprise strategy evaluation, business processes, management decisions, risks, enterprise efficiency, business development.*

Постановка проблеми. Стратегічне планування та управління є новими та незвичними для багатьох підприємств, але це явище зростає. Необхідність цього є очевидною як у процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних і нестабільних умовах розвитку світового господарства. Важливість стратегічного управління визначається тим, що швидкість змін зовнішнього середовища часто перевищує відповідну реакцію підприємств, через що зростає частота несподіваних труднощів для них. Тому метою стратегічного управління є розширення горизонту прогнозування та створення можливостей для підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. З огляду на те, питання розробки, реалізації та оцінювання стратегії підприємства є актуальними в умовах сьогодення та зумовлюють тематику цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються розробки, реалізації та оцінювання стратегії підприємства здійснили такі вчені та практики: Н. Беляєва [1], О. Біловодська [2], О. Ганнеча [3], Л. Гриценко

[4], Д. Гузь [5], О. Даневич [6], О. Дуброва [7], В. Ліщинська [8], Я. Паламаренко [9], Ж. Чухлата [10], С. Шпилик [11], А. Щемельова [12] та інші [13–34]. Водночас з'ясовано, що описані науковцями і практиками проблеми у сфері розробки, реалізації та оцінювання стратегії підприємства ще не до кінця вивчені і потребують подальших й додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ринкових умовах кожне підприємство будує своє майбутнє самостійно, однак таке майбутнє може супроводжуватися успіхом або банкрутством. У такій ситуації перед підприємством постає завдання провести дослідження ринку та виявити потреби споживачів, щоб забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі. Тому в основі такого процесу лежить: постановка цілей розвитку підприємства; визначення обсягу виробництва; побудова ефективних відносин з партнерами; формування вміння розпоряджатися фінансами та ефективно використовувати інвестиції; визначення вимог до персоналу; ефективне використання технологічних, технічних, економічних та соціальних інновацій. Це означає, що при виконанні своїх завдань підприємства стикаються з різноманітними завданнями, які в кінцевому підсумку впливають на зміни в системі управління. До основних цільових проблем слід віднести постійно зростаючу нестабільність (непередбачуваність, новизну, складність) зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління і залежить від ступеня засвоєння методів стратегічного управління.

Стратегія закладає основу стратегічного управління і створює стратегічний план (стратегічне планування). Стратегія приймається на вищому рівні керівництва підприємства. У рамках процесу розробки

стратегії здійснюється: оцінка потенціалу, можливостей і ресурсів підприємства; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зміцнення позицій підприємства; аналіз зовнішніх факторів, що вимагають вжиття заходів з корекції курсу; оцінка альтернативних сфер підприємницької діяльності; прийняття рішень.

Всі ці дії дуже важливі і порядок їх виконання повинно забезпечувати керівництво підприємства. Щоб правильно визначити стратегію, необхідно уважно вивчити внутрішню ситуацію підприємства та зовнішні фактори впливу. Тільки чітко візуалізуючи ринкову позицію підприємства, враховуючи характеристики ринку, керівництво може краще визначити стратегії, які сприятимуть досягненню поставлених цілей і фінансових результатів. Неправильна оцінка ситуації збільшує ризик розробки неправильної стратегії та підвищує ризик втрати конкурентних позицій на ринку або витіснення з ринку в майбутньому [1].

Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства включає наступні ключові етапи: 1) діагностика та визначення мети (основною метою є виявлення притаманних підприємству характеристик і діагностика його конкурентного середовища); 2) розробка стратегії, включаючи визначення змісту, вибір та обґрунтування базового складу конкурентної стратегії; 3) реалізація стратегії у формі відповідних проектів, включаючи постійний моніторинг, контроль та оцінку результатів реалізації стратегічних рішень [8].

Водночас ключові процеси розробки та реалізації конкурентної стратегії включають: уточнення загальних стратегічних цілей розвитку підприємства; оцінку конкурентного середовища; діагностику внутрішнього середовища та конкурентного потенціалу; постановку цілей конкурентної стратегії; вибір базової конкурентної стратегії; визначення змісту і структури стратегії; визначення індикаторів та показників ефективності стратегії; визначення плану реалізації стратегії; контроль

виконання стратегії; оцінку ефективності конкурентних стратегій [8].

У сучасних економічних умовах можна виділити такі підходи до розробки стратегії: 1. Стратегія контролю витрат. Цей тип стратегії базується на досягненні більшої ефективності виробництва за рахунок зниження власних витрат порівняно з витратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю витрат або регулювання розміру та виробництва підприємства. 2. Стратегії диференціації. Суть стратегії диференціації полягає в тому, щоб зосередити зусилля підприємства на кількох пріоритетних напрямках і спробувати отримати більше переваг над іншими. Ці напрямки можуть бути різними, тому насправді є багато стратегічних варіантів. 3. Стратегія фокусування. У цьому випадку підприємство свідомо орієнтується на конкретну групу споживачів, обмежену частину свого товарного асортименту або конкретний географічний ринок. У цьому випадку часто говорять про ринкову нішу [10].

Формування успішної стратегії залежить від постійного аналізу бізнес-факторів, таких як: фінансовий стан підприємства, який визначає, яку стратегію обере керівництво в майбутньому; виробництво – своєчасна адаптація внутрішньої структури підприємства до змін зовнішнього середовища і дуже важлива для виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж підприємства.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для будь-якого бізнесу є критичною необхідністю та має реальну додану вартість. Однак, якщо розглядати всі важливі аспекти, не можна не помітити той факт, що серед різноманітних стратегій важко вибрати оптимальну конкурентну стратегію. Тому наступним кроком дослідження є розробка моделі ефективного вибору конкурентних стратегій. Модель дозволяє враховувати кілька факторів і проводити комплексний кількісний і якісний аналіз стратегічних альтернатив, забезпечуючи використання

оптимального набору інструментів. Це дозволяє створити справді конкурентоспроможну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію [7].

Можливе застосування оригінальних методів стратегічного дослідження та оцінки, серед яких: складання переліку показників для визначення економічного зростання; встановлення нормативного співвідношення між темпами зростання цих показників, тобто фактичним станом підприємства; нормативна структура показників для оцінки відповідності між структурою та фактичною структурою; визначення зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають реальну структуру показників та ступінь їх впливу; формулювання висновків щодо ефективності попередніх стратегій та доцільності розробки нових стратегій [11].

У міру ускладнення умов виробництва та реалізації продукції та підвищення вимог до якості та безпеки продукції стає все складніше описати структуру економічного зростання та створити перелік показників, що відображають ступінь досягнення цілей розвитку. Крім того, значення показників, які використовуються для оцінки, можуть змінюватися в залежності від зовнішніх умов середовища і стратегічних цілей підприємства. Перелік показників, що підлягають оцінці, повинен надавати опис різних станів підприємства та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, тип галузі, тип стратегії, характер ринкової ситуації тощо. Існує два способи побудови складу оціночних показників: експертний (експерти – це переважно топ-менеджери, які ставлять стратегічні цілі підприємства та несуть основну відповідальність за їх досягнення) і логічний (враховуються умови діяльності підприємства) [11].

Оцінка рівня розвитку системи формування та реалізації стратегії підприємства є важливою частиною аналітичного процесу, що дозволяє відповісти на два основних питання: чи забезпечує кожна розроблена

стратегія досягнення кінцевих стратегічних цілей підприємства; чи створені умови для реальної реалізації сформульованої підприємством стратегії. Водночас рівень стратегічного розвитку управління підприємством можна визначити методами експертної оцінки, процедура якої включає відбір експертів і формування групи експертів. Так, експерти підбирають методи та формати опитування, розробляють опитувальні таблиці та проводять статистичну обробку анкетних таблиць, оцінку достовірності отриманих результатів, підсумкову оцінку стану розвитку системи стратегічного управління.

Впровадження системи оцінки стратегічного потенціалу нерозривно пов'язане з його вибором і порівнянням з цілями розвитку підприємства. У цих системах дуже важлива роль інформаційних показників: цілей, результатів і рушійних факторів діяльності в кількісному і якісному відношенні. Тому основним завданням цих систем є формування системи індикаторів, параметрів та критеріїв, за допомогою яких можна визначати та контролювати як сам стратегічний потенціал, так і процес змін. Методика визначення показників заснована на періодичних спостереженнях за об'єктами. Визначення показників є не єдиною важливою передумовою об'єктивного бачення предмета розслідування. Інтерпретація розрахунків залежить від вибору типу аналізу, методу та моделі оцінки. Це визначає дотримання вимог щодо єдності методів розрахунку та оцінки одних і тих же показників, що використовуються в різних підрозділах підприємства [6].

Одним із інструментів оцінки стратегії підприємства та виявлення резервів забезпечення стабільності та вдосконалення організації бізнес-процесів є впровадження системи збалансованих показників. Революційність цієї концепції полягає в тому, що вона зміщує перспективу дослідження з історичної оцінки виключно фінансових показників діяльності підприємства у значно ширшу категорію. Традиційно вона

включає такі сфери, як оцінка бізнес-процесів, клієнти, розвиток і можливості зростання бізнес-підрозділів. Для кожного напрямку формується система цілей, завдань, ключових показників і конкретних заходів. Вибір найбільш оптимального набору ключових показників для кожного прогнозу є дуже актуальним завданням, оскільки на основі отриманих результатів розробляються конкретні вимірювання, тому навіть найменша помилка у виборі системи показників може призвести до некоректності висновків. В результаті корпоративна функція стає нестійкою [4].

Важливим критерієм оцінки розробленої стратегії є відповідність змінам чинників зовнішнього середовища підприємства. Ці критерії слід використовувати при оцінці всіх стратегій підприємства, включаючи її фінансову стратегію. Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважається її відповідність внутрішньому потенціалу можливості реалізації цієї стратегії. Система критеріїв оцінки розроблених стратегій включає ступінь внутрішнього балансу між цілями та запропонованими заходами для їх досягнення. Необхідність такого узгодження між двома основними параметрами стратегії, безумовно, є одним із ключових параметрів процесу оцінювання. При цьому вважається, що така система внутрішнього балансу повинна включати не два, а три основні параметри: внутрішній баланс між цілями фінансової стратегії підприємства, цільовими показниками та стратегічними ініціативами [12].

Найважливішою процедурою в системі оцінки стратегічного потенціалу є відбір індикаторів. Тому доцільно обирати показники так, щоб співробітники, відповідальні за впровадження стратегії, могли легко зрозуміти вимоги. Їх кількість може бути обмежена бажанням порівняти показники діяльності по вертикалі і горизонталі організаційної структури. Потенційні показники узгоджують стратегічне лідерство з поточним

керівництвом підприємства. Індикатори потенціалу підприємства є ефективним інструментом контролю за процесом досягнення цілей підприємства. Водночас індикатори потенціалу є ефективними інструментами налаштування, що координують цілі та діяльність відділів підприємства [6].

Оцінка – це завершальний етап розробки стратегії. Він базується на досить вичерпній інформації і полягає у визначенні можливих результатів реалізації обраної стратегії. Оскільки стратегія охоплює дуже багато різних сфер діяльності підприємства, оцінити її за одним лише загальним показником неможливо. Доцільно оцінювати стратегії на основі якості запланованих заходів та успішності їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, але її реалізація не дає очікуваних результатів (наприклад, погано організований менеджмент порушує терміни запланованого переходу до впровадження нового продукту, що призводить до збитків для підприємства). Крім того, оцінка обраної стратегії здійснюється в основному у вигляді аналізу достовірності та адекватності врахування факторів, що визначають здійсненність і життєздатність стратегії. Основним критерієм якості обраної стратегії є економічні результати розвитку підприємства, а в кінцевому підсумку процедура оцінки обраної стратегії полягає в тому, чи веде обрана стратегія до досягнення цілей підприємства. І це головний критерій оцінки обраної стратегії [2].

Для більш комплексного та раціонального використання компонентів розвитку необхідна оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства. Тому система показників повинна включати показники, що характеризують наявність, конфігурацію та ресурсний стан компонентів, а також показники ефективності використання ресурсів компонентів розвитку. Оцінюючи рівень стратегічного розвитку підприємства, необхідно чітко уявляти собі рівень розвитку, основні характеристики його

складових, їх взаємозв'язок і використання у функціональному процесі. Важливо розуміти, де знаходяться компоненти, що вони роблять і як вони пов'язані з іншими компонентами.

Загальними критеріями оцінки стратегії підприємства є насамперед досягнення поставлених цілей, відповідність умовам зовнішнього середовища (достатня гнучкість для реалізації в динамічному середовищі), наявний потенціал і можливості, а також забезпечення стійкої конкурентної переваги, здатність сприймати ризики тощо [3].

Для визначення основних концепцій управління стратегічним розвитком підприємства варто використовувати стратегічне мислення, в результаті чого ця концепція виражається в таких особливостях застосування: 1) поєднання системного, ситуаційного та об'єктивного підходів до підприємницької діяльності; 2) визначення рамкових умов експлуатації та ідентифікація значущих екзогенних факторів впливу; 3) необхідність збору різної інформації та формування відповідних баз даних; 4) виявлення впливу прийнятих рішень і, отже, їхньої здатності впливати на ситуацію, встановлюючи ефективні зв'язки та формуючи стратегічну поведінку співробітників; 5) застосування відповідних інструментів та методичного забезпечення розвитку бізнесу: цілі, стратегічні плани та програми, стратегічне планування та контроль [9].

Для оцінки успішності реалізації стратегії підприємства необхідно визначити внутрішні (обсяг виробництва, чистий прибуток, валова рентабельність, оборотність оборотних коштів, рентабельність капіталу, витрати на виробництво) і зовнішні (обсяг продажів, швидкість зміни продажів, кількість успішних пропозицій, капіталовкладення в підприємство, рентабельність продажів, витрати) показники успішності стратегії. Результатом цього аналізу може бути перегляд стратегії, коригування або поточне впровадження [7].

Оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства здійснюється на

основі оцінки використання його складових [9]:

1. Фінансова складова, яка включає оцінку, що складається з фінансових показників, показників прибутковості, аналізу ліквідності та платоспроможності.
2. Управлінська складова, яка включає аналіз показників плинності кадрів, оцінки в тому числі рівня продуктивності праці та рівня кваліфікації персоналу.
3. Маркетингова складова, яка включає аналіз зростання (зниження) обсягів продажів ключових продуктів, наявності торгової мережі, наявності ліцензії та аналіз частки ринку.
4. Технічна (виробнича) складова, яка включає аналіз потенційної доцільності об'єктів і засобів праці, аналіз технічних ресурсів підприємства.
5. Інноваційна складова, де оцінка включає аналіз наукового потенціалу, частку виробленої сучасної продукції, рівень інноваційного розвитку кадрового потенціалу [9].

На фоні нестабільного розвитку національної економіки оцінка поточної стратегії економічного розвитку підприємства є особливо важливою. Метою оцінки поточної стратегії економічного розвитку підприємства є формування результатної інформації про розвиток підприємства, що відповідає певним характеристикам і є корисною для управління розвитком підприємства з точки зору прийняття рішень [5].

Водночас визначення рівня забезпеченості кваліфікованими робітниками складається з оцінки наявності кваліфікованих працівників. Для створення умов навчання необхідно визначити професійні навички читання та письма. За результатами оцінки стратегічного рівня розвитку підприємства необхідно розрахувати та проаналізувати повний потенціал компонентів розвитку, який можна визначити як витрати на формування ресурсів.

Для забезпечення стабільності діяльності підприємства необхідно оцінити рівень стратегічного розвитку. Враховуючи цю оцінку, можна ефективно впливати на сучасний стан і тенденції розвитку, визначати розміри та напрями змін, встановлювати важливіші фактори такого зростання, будувати прогнози та плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління. Тому характерною ознакою стратегічного розвитку в даному процесі оцінки має бути його значення в досягненні конкретних цілей, яке можна визначити за допомогою показників і методів, які допомагають сформулювати та реалізувати інноваційні стратегії розвитку в майбутньому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті проведеного дослідження розглянуто критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства, зокрема розкрито етапи процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства; виділено підходи до розробки стратегії підприємства; виявлено, що найважливішою процедурою в системі оцінки стратегічного потенціалу є відбір індикаторів; виділено складові, на основі яких здійснюється оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства. Для оцінки успішності реалізації стратегії підприємства необхідно визначити внутрішні і зовнішні показники успішності стратегії. Оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства здійснюється на основі оцінки використання фінансової, управлінської, маркетингової, технічної та інноваційної складових. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи та інструментарію діагностики стратегічного потенціалу підприємства.

Література

1. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління // *Науковий вісник Херсонського державного*

- університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 15(5). С. 54–56.
2. Біловодська О. А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації // *Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств*: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л. М. Таранюка. Суми: ВВП «Мрія-1», 2010. С. 198–213.
 3. Ганнеча О. М. Методичні підходи до оцінювання стратегій підприємства // *Стратегія економічного розвитку України*. 2011. Вип. 29. С. 197–205.
 4. Гриценко Л. Л., Височина А. В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 161–167.
 5. Гузь Д. О., Кусик Н. Л. Методичні аспекти оцінки поточної стратегії економічного розвитку підприємств туристичної галузі // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 1(97). С. 71–78.
 6. Даневич О. С., Кошарна П. С. Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку // *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2015. № 1(18). С. 66–73.
 7. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства // *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (дата доступу: 13.10.2023).
 8. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності // *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 325–330.
 9. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2020. № 5. doi:

<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

10. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. doi: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>
11. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. С. 89–102.
12. Щемельова А. В., Артеменко Л. П. Підходи до оцінювання ефективності стратегії // *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2012. Вип. 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/node/259> (дата доступу: 13.10.2023).
13. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
14. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
15. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
16. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
17. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього

- середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
18. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
 19. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
 20. Kovaliv M., Skrynkovskyu R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
 21. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyu R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
 22. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
 23. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyu R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
 24. Skrynkovskyi R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.

25. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. №1. C. 231–236.
26. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
27. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
28. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
29. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
30. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
31. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
32. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types,

- Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
33. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
34. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

References

1. Bieliaieva N. S. Stratehiia pidpryiemstva yak element mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 15(5). S. 54–56.
2. Bilovodska O. A. Otsinka stratehii rozvytku vyrobnychykh pidpryiemstv yak osnova dlia yikh korporatyvnoi reformatsii // *Ekonomichne obgruntuvannia reinzhynirynhu biznes-protsesiv vyrobnychykh pidpryiemstv: monohrafiia / za zah. red. k.e.n., dots. L. M. Taraniuka*. Sumy: VVP «Mriia-1», 2010. S. 198–213.
3. Hannecha O. M. Metodychni pidkhody do otsiniuvannia stratehii pidpryiemstva // *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2011. Vyp. 29. S. 197–205.
4. Hrytsenko L. L., Vysochyna A. V. Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannia stratehii pidpryiemstva // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2012. № 3. S. 161–167.
5. Huz D. O., Kusyk N. L. Metodychni aspekty otsinky potochnoi stratehii

- ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv turystychnoi haluzi // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2020. № 1(97). S. 71–78.
6. Danevych O. S., Kosharna P. S. Metodychnyi pidkhyd do otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu dlia zabezpechennia konkurentnykh pozytsii pidpriemstva na rynku // *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky*. 2015. № 1(18). S. 66–73.
 7. Dubrova O. S. Protses rozrobky ta realizatsii konkurentnoi stratehii pidpriemstva // *Efektivna ekonomika*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (date of access: 13.10.2023).
 8. Lishchynska V. V. Vybir optymalnoi konkurentnoi stratehii pidpriemstva v umovakh intervalnykh otsinok kryteriiv yii rezultatyvnosti // *Biznes Inform*. 2019. № 7. S. 325–330.
 9. Palamarenko Y. V. Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva // *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
 10. Chukhlata Zh. H. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. S. 362–367. doi: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>
 11. Shpylyk S. V. Upravlinskyi instrumentarii otsiniuvannia efektyvnosti vprovadzhennia konkurentnoi stratehii yak mekhanizmu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2017. № 2. S. 89–102.
 12. Shchemelova A. V., Artemenko L. P. Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti stratehii // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2012. Vyp. 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/node/259> (date of access: 13.10.2023).

13. Skrynkovskyy R. M. Diahnastyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpryiemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
14. Skrynkovskyy R. M. Diahnastyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
15. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V. Diahnastyka rivnia hotovnosti pidpryiemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform*. 2016. № 7. S. 96–101.
16. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnastyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
17. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnastyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpryiemstva stanu zovnishnoho seredovyscha // *Biznes Inform*. 2016. № 10. S. 371–376.
18. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnastyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 8. S. 154–159.
19. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnastyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryiemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
20. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
21. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over

- time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
22. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
23. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
24. Skrynkovskyy R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
25. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. №1. C. 231–236.
26. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
27. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
28. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>

29. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
30. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
31. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
32. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
33. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
34. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>