

*С.Е. КУЧІНА, І.В. ДОЛИНА***ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ**

Проблема ефективного управління організацією в умовах сучасного, швидко мінливого бізнес-середовища сьогодні набуває особливої актуальності. Наслідки неввірою обраної стратегії діяльності підприємства в умовах високо конкурентного середовища стають критичними та загрожують самому його існуванню. Тому метою статті є розгляд актуального інструментарію до процесу формування бізнес-стратегій вітчизняних бізнес-структур на базі наукових шкіл стратегічного управління з метою забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності. Для цього в статті надано визначення поняття «стратегія», систематизовано аналітичний інструментарій розробки та реалізації стратегії, включаючи SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, CVP-аналіз, факторний аналіз, розглянуто аналітичне забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії, що включає кілька прийомів аналізу, що використовуються на різних етапах цього процесу, проаналізовано новий, специфічний підхід до формування бізнес-стратегій - «стратегія блакитного океану». Підкреслено, що «стратегію блакитного океану» треба використовувати тим підприємницьким структурам, які прагнуть надати певну спрямованість стратегічному розвитку компанії, на основі формування нових продуктивних бізнес-ідей. Запропоновано поряд зі застосуванням класичного аналітичного інструментарію розробки бізнес-стратегій, який доцільно застосовувати в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу, запроваджувати нові технічні засоби і підходи.

Ключові слова: бізнес-стратегія; інструментарій розробки стратегій; ефективність; конкурентоспроможність; стратегічне становище

*S.E. KUCHINA, I.V. DOLYNA***TOOLKIT FOR THE EFFICIENCY OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF BUSINESS-STRATEGIES**

The problem of effective management of the organization in the conditions of the modern, rapidly changing business environment is becoming especially relevant today. The consequences of an incorrectly chosen business strategy in a highly competitive environment become critical and threaten its very existence. Therefore, the purpose of the article is to consider the actual toolkit for the process of forming business strategies of domestic business structures on the basis of scientific schools of strategic management in order to ensure sustainable business development in conditions of economic instability. For this purpose, the article provides a definition of the concept of "strategy", systematizes the analytical toolkit of strategy development and implementation, including SRACE-analysis, SWOT-analysis, GAP-analysis, CVP-analysis, factor analysis, analytical support for the process of strategy development and implementation, including several methods of analysis used at different stages of this process, a new, specific approach to the formation of business strategies - "blue ocean strategy" is analyzed. It is emphasized that the "blue ocean strategy" should be used by those business structures that seek to give a certain focus to the strategic development of the company, based on the formation of new productive business ideas. Along with the use of classical analytical tools for the development of business strategies, which should be used in the process of developing a program for the sustainable development of the enterprise's potential, it is proposed to identify strong and weak positions in the formation and implementation of potential elements, to introduce new technical means and approaches.

Keywords: business-strategy; strategy development toolkit; efficiency; competitiveness; strategic position

Вступ За умов ринкової економіки розробка бізнес-стратегії розвитку підприємства стає найголовнішим завданням його керівництва. Бізнес-стратегія повинна забезпечити адаптацію підприємства до змін складного, динамічного, невизначеного бізнес-середовища та закріпити його конкурентні переваги на ринку. У даний час для вітчизняних підприємств все більш актуальним стає ефективне управління на основі прийнятої бізнес-стратегії, яке дозволяє успішно функціонувати за умов конкуренції, що посилюється.

Прискорення змін у зовнішньому середовищі; поява нових потреб та зміна позиції споживача; зростання конкуренції за ресурси; розвиток інформаційних мереж та низка інших причин призвели до різкого зростання значення застосування бізнес-стратегій для підприємств на сучасному етапі [6,7].

Аналіз стану питання. Економічні умови, що змінюються, диктують підприємствам необхідність переходити до стратегічного управління, яке передбачає комплекс робіт з розробки бізнес-стратегії розвитку підприємства із використанням великої гами формалізованих процедур.

Незважаючи на наявність різноманітних інструментів аналізу і обґрунтування ефективності розробки та реалізації стратегій підприємства, які пропонуються західними та вітчизняними економістами, у теперішній час складність управління бізнес-діяльністю підприємств зумовлює існування невирішених проблем, а саме:

відсутній цілісний, систематизований аналітичний інструментарій, що дозволив би оцінити практичне застосування та ефективність бізнес-стратегії, використання підприємствами застарілих бізнес-стратегій, які не ефективні у мінливих умовах ринку, а іноді навіть негативно впливають на результати діяльності організації.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання теорії та практики оцінки ефективності бізнес-стратегії знайшли відображення у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Ф. Котлер, І. Ансофф, Д. Аакер, Є.Г. Панченко, Н.С. Приймак, І.А.Ігнат'єва, В.Л. Дикань [9-11] тощо.

Викладення основного матеріалу дослідження. Згідно з Ф. Котлером, стратегія підприємства ґрунтується на постановці цілей та виробленні відповідних заходів щодо їх досягнення [1]. Проте, у науці мають місце різні трактування даного поняття. Наприклад, Гарвардська школа бізнесу визначає стратегію, як метод визначення конкурентних цілей організації [2]. Д. Аакер вважає, що система організаційно-економічних заходів щодо досягнення довгострокових цілей підприємства це і є стратегія [3]. О. С. Віханський сформулював визначення стратегії як генеральний напрямок діяльності підприємства, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників [4]. Р. Мінцберг трактує стратегію, як послідовну, узгоджену та інтегровану структуру управлінських рішень [5]. Найбільш просте пояснення терміну Б. Карлоффа — дослідження

майбутнього, аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства [6]. Велике значення стратегії можна зустріти у Дж.Трауга, який говорить про те, що стратегія є системою способів управління діяльністю підприємства [7]. Р.Хаммель визначає стратегію, як спосіб розвитку ключових конкретних переваг організації [8].

З наведених визначень видно, як змінювались головні акценти у визначенні поняття стратегії.

Розробка стратегії підприємства у сучасних умовах ґрунтується на методологічних принципах нової концепції управління – стратегічному управлінні. Концепція стратегічного управління підприємством складається з системи принципів і цілей його функціонування, механізму взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характеру взаємодії між елементами господарчої та організаційної структури і форми їх адаптації до мінливих умов зовнішньої середовища.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю обліку безлічі динамічних, нечітких, неконтрольованих цілей та орієнтирів, при цьому виникає необхідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

У поточній ситуації виникає потреба у розробці стратегії підприємства, спеціально орієнтованої на роботу в умовах складного, динамічного та нечіткого середовища. У умовах вона має скати компроміс між багатьма, здавалося б суперечливими критеріями. З цим пов'язана проблема розробки методології формування узгодженої стратегії організації в умовах економіки, що динамічно розвивається. Будь-яка стратегія передбачає організаційні заходи щодо її реалізації, розробки проектів і планів, реструктуризації, контролю за ходом бізнес-процесу та реалізацією рішень.

Під час розробки стратегії необхідно ідентифікувати об'єкти стратегічного управління. Прийнято виділяти три основні групи об'єктів – підприємство загалом, стратегічні зони господарювання, стратегічні бізнес-одиниці (СБО).

Вітчизняна практика показує, що порядок обґрунтування, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що склався, не систематизований належним чином і менеджери слабо озброєні методологією і технологією управління. Область стратегічних рішень охоплює: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, основних довгострокових партнерів, організаційної форми партнерства, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін та загроз зовнішнього середовища, конкурентної та інноваційної антикризової політики. У зв'язку з цим особливе значення має розробка аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії, що включає кілька прийомів аналізу, що використовуються на різних етапах:

1) галузевий аналіз – попередня оцінка стану організації та впливу зовнішнього середовища, визначення основних орієнтирів (цілей і місії) підприємства і періоду розробки стратегії. Визначення найбільш значущих запитів основних стейкхолдерів і виявлення невідповідностей між їх побажаннями і результатами діяльності організації ;

2) позиціонування – оцінка конкурентних переваг, сильних сторін організації Ідентифікуються кореневі компетенції, визначаються можливості реалізації

внутрішнього потенціалу підприємства для забезпечення конкурентоспроможності;

3) ретроспективний аналіз діяльності конкурентів та прогноз їх розвитку;

4) аналіз становища підприємства - оцінка його маркетингової, фінансової та економічної стійкості ;

5) аналіз можливостей - огляд нових груп споживачів та напрямів розвитку Досліджуються економічні і правові умови здійснення виробничої діяльності, їх можлива зміна у майбутньому періоді, кон'юнктура споживчого ринку і фактори, які її визначають. Розробляється прогноз окремих сегментів споживчого ринку;

6) вибір стратегії - позиціонування, відсікання варіантів, узгодження обраних напрямів. Визначення конкретних показників може здійснюватися на весь період реалізації стратегії і на необхідний передбачуваний період

7) реалізація стратегії - розробляється система заходів або програма їх реалізації по кожному елементу стратегії. Формується бюджет, який включає вартісну оцінку програм і розподіл ресурсів та система оцінки економічної ефективності реалізації стратегії

В даний час використовується значна кількість різних інструментів розробки стратегії. Найбільш ефективним з них є SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, GAP – аналіз, CVP – аналіз, факторний аналіз.

Існує деяка послідовність застосування цих інструментів:

Цей метод використовується як для аналізу ринкової позиції та вибору стратегії розвитку підприємства в цілому, так і для оцінки його індивідуальних стратегічних бізнес-проектів.

SPACE-аналіз дає систематичну оцінку чотирьох ключових питань, які врівноважують зовнішні та внутрішні фактори, що визначають загальну тему стратегії:

1) зовнішні фактори: привабливість галузі (фактори промислового потенціалу (IS)) та стабільність зовнішніх умов (ES);

2) внутрішні чинники: конкурентна перевага (CA) та фінансова стійкість (FS).

За допомогою матриці визначається стратегічне становище організації в галузі.

SWOT-аналіз - класичний інструмент формування стратегії. SWOT - аналіз розглядається як співвідношення можливостей (сильних і слабких сторін) організації з вимогами (можливостями та загрозами) зовнішнього середовища. З цього інструменту найзручніше розпочинати аналіз, оскільки він дозволяє вибудувати фундамент стратегії організації та сформулювати її стратегічні цілі.

GAP-аналіз добре відомий як інструмент, який може успішно використовуватися в управлінській діяльності. Він передбачає порівняння рівня діяльності суб'єкта господарювання або підрозділу, який був установлений раніше, з поточним рівнем. Аналіз стратегічного розриву розглядає стратегію компанії та тісно пов'язаний з порівняльним аналізом. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

CVP – аналіз дає глибшу оцінку фінансових показників діяльності організації, надає можливість обґрунтувати рекомендації для вибору стратегії розвитку на основі

результатів факторного аналізу щодо витрат, ціни, обсягів реалізації та рентабельності продукції підприємства.

Факторний аналіз – це один з інструментів експертної оцінки ефективності вибору тієї чи іншої стратегії та її основних аспектів, який дозволяє деталізувати результати GAP- аналізу.

«Глобалізація ринків капіталу, інтеграція України у світовий економічний простір, утворення міжнародних конгломератів і у зв'язку з цим посилення конкурентної боротьби в більшості галузей, потребує від бізнесу оригінальних творчих рішень і дій, мобільності, готовності до впровадження нових технічних засобів, що актуалізує нові, специфічні підходи до формування бізнес-стратегій. Одним з таких підходів є креативний підхід, який носить назву «стратегія блакитного океану» [1].

Стратегія «блакитного океану» – це шлях уникнення конкурентної конфронтації на ринку товарів чи послуг із іншими компаніями.

Існує два способи створення «блакитних океанів»:

- 1) створення абсолютно нової галузі;
- 2) створення «блакитного простору» всередині «червоного океану».

«Червоний океан» - це традиційний ринок з величезною кількістю схожої продукції від різних виробників, які активно конкурують між собою за цільову увагу аудиторії.

Стратегія «червоного океану» полягає у наступному:

- руйнування компромісу «цінність-витрати»;
- побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати;
- побудова всієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат.

«Блакитний океан» - це ринок, у якому немає конкурентів або їх дуже мало, бо він асоційований з інноваційним продуктом, аналогів якого просто не існує.

Стратегія «блакитного океану»:

- боротьба в існуючому ринковому просторі;
- створення вільного від конкуренції ринкового профілю;
- перемога над конкурентами або можливість не боятися конкурентів;
- експлуатація існуючого попиту або створення нового попиту і оволодіння ним;
- компроміс «цінність-витрати».

Стратегія «блакитного океану» володіє трьома важливими якостями:

- 1) фокус;
- 2) відмінність;
- 3) привабливий девіз.

Незвичайність стратегії «блакитного океану» полягає в тому, що вона змінює сам підхід до поняття «цінність». Ми звикли, що у бізнесі завжди потрібно вибирати щось одне – чи високу ціність товару, чи зниження витрат за його виробництво. Не може існувати товару, який коштував би дорого, а робився за копійки. Стратегія блакитного океану передбачає відсутність необхідності робити цей вибір, адже інноваційний продукт не потребує великих вкладень, але при цьому дозволяє реалізовувати його за хорошу для виробника вартість.

Стратегія «блакитного океану» базується в цілому на таких принципах:

- 1) реконструкція ринкових кордонів;
- 2) фокус на загальній картині, а ні на цифрах;
- 3) вихід за межі існуючого попиту;
- 4) правильне визначення стратегічної послідовності;
- 5) подолання основних організаційних перешкод;
- 6) включення реалізації в стратегію.

Однак «стратегію блакитного океану» доцільно використовувати тим підприємницьким структурам, які прагнуть надати певну спрямованість стратегічному розвитку компанії, на основі формування нових продуктивних бізнес-ідей.

Крім вищезгаданих аналітичних інструментів розробки стратегії, вибір тієї чи іншої стратегії організації залежить від ступеня поінформованості та компетентності суб'єктів прийняття рішень стосовно того, як кожна з цих стратегій може бути реалізована за певних умов.

Реалізація бізнес-стратегій підприємства повинна забезпечувати ефективне використання всіх ресурсів організації: матеріальних, фінансових, трудових, технологічних і, як результат – стійке положення підприємства в агресивному конкурентному бізнес-середовищі.

З цією метою треба впроваджувати в практику стратегічного управління вітчизняними підприємствами інформаційно - аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) [17]. Це система, яка об'єднує усі елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей [17].

Висновки. На основі проведеного нами дослідження можна зробити висновки, що планування та реалізація бізнес-стратегій підприємств є необхідними для виживання в конкурентному середовищі. Під час розроблення бізнес-стратегій діяльності організації необхідно комбінувати як кількісні, так і якісні підходи та методичні інструменти стратегічного аналізу та планування, а також застосовувати нові технічні засоби і підходи.

Тільки при такому підході можливе стабільне функціонування і розвиток підприємств в умовах конкурентного зовнішнього середовища.

Список літератури

1. Олейникова О.О., Буцик В.О. Сучасні підходи до формування бізнес-стратегій підприємницьких структур *Економіка: реалії часу*. 2018. № 4 (38). С. 97-105.
2. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 196-205.
3. Л Рокоча В.В. Одягайло Б.М., Терехов В.І. *Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник*. К.: Університет економіки та права "КРОК". 2018. 312 с.
4. Довбня С.Б., Найдовська А.О. *Стратегія підприємства*. Частина 1: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
5. Довбня С.Б., Найдовська А.О. *Стратегія підприємства*. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
6. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. *Стратегічне управління: навч. посібник*. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
7. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент: підручник*. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

8. Кусумано Майкл А. *Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса*. [пер. з англ. С. Новикової]. 4-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.
9. *Стратегічний маркетинг : навч. посіб.* / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДИ-ПЛІУС, 2019. 363 с.
10. Приймак Н.С. *Управління стратегічними змінами : навч. посіб.* Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
11. Ігнат'єва І.А. *Стратегічний менеджмент: підручник*. К.: Каравела, 2019. 464 с.
12. *Стратегічний аналіз галузі*. Навчальний посібник / За ред. Лотуш О.Я. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 248 с.
13. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. *Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія*. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
14. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
15. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. *Стратегічне управління: навч. посібник*. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
16. Гужавина І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85–91.
17. Залуцька Х. Я. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 316–321.
18. Зубко Д. О. Науково-теоретичний зміст бренд-стратегії торгового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 457–461.
19. Пляскіна А.І. Місце ділової стратегії розвитку у ієрархії стратегій розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55-2. С. 7–11.
20. Василюга С. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125
21. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 121–125
7. Sumets' O. M. *Stratehichnyy menedzhment : pidruchnyk*. [Strategic management: textbook]. Kharkiv : KHNUVS , 2021. 208 p
8. Kusumano Maykl A. *Stratehiyi heniyyiv. P'yat' navvazhlyvishykh urokiy vid Billa Geyt-sa, Endi Grouva ta Stiva Dzhobsa*. [per. z anhl. S. Novikovoyi]. [The five most important lessons from Bill Gates, Andy Grove and Steve Jobs:book [trans. from English S. Novikova] 4-te vyd. Kharkiv : Klub Simeynoho Dozvyillya, 2020. 256 p.
9. *Stratehichnyy marketynh : navch. posib.* / [YA. S. Larina ta in. ; za red. YA. S. Larinoyi]. [Strategic marketing: teaching manual / [I. S. Larina and others. ; under the editorship Ya. S. Larinoyi] Kherson : OLDI-PLYUS, 2019. 363 p. Kherson: OLDI-PLUS, 2019. 363 p
10. Pryymak N.S. *Upravlinnya stratehichnyy zminyamy : navch. posib.* [Management of strategic changes: training manual]. Kryvyy Rih: DonNUET, 2020. 131 p.
11. Ihnat'yeva I.A. *Stratehichnyy menedzhment: pidruchnyk*. [Strategic management: a textbook] Kiev: Karavela, 2019. 464 p.. Kiev: Karavela, 2019. 464 p.
12. *Stratehichnyy analiz haluzi*. Navchal'nyy posibnyk [Strategic analysis of the industry. Study guide] / Za red. Lotysh O.YA. Ternopil': Ekonomichna dumka. 2019. 248 p.
13. Pravdyuk N.L., Lepetan I.M., Burko K.V. *Taktychnyy ta stratehichnyy menedzhment pidpryyemstv: oblikovyy aspekt: monohrafiya*. [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect: monograph] Vinnytsya. Vydavnytstvo FOP Kushnir YU.V. 2020. 448 p.
14. Holovchuk YU. O., Pchelyans'ka H. O. *Osoblyvosti formuvannya stratehiyi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva na osnovi paradyhmy innovatsiynoho rozvytku*. [Peculiarities of forming a strategy for increasing the competitiveness of the enterprise based on the paradigm of innovative development] Ekonomika ta derzhava. [Economy and the state]. 2020. no 3. 66–70 pp.
15. Dykan' V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. *Stratehichne upravlinnya: navch. posibnyk*. [Strategic management: education. manual.] Kiev: «Tsentr uchbovoyi literatury», 2019. 272 p.
16. Huzhavina I.V. *Finansova stratehiya ta yiyi rol' v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Financial strategy and its role in the enterprise management system]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. [Economy. Management. Business] 2019. no 4. pp. 85-91.
17. Zaluts'ka KH. YA. *Stratehichna piramida yak osnova biznes-koryhuvannya dosyahnennya tsil'ovykh oriyentyriv upravlinnya dvyersyfikatsiyno-intehratsiynym rozvytkom mashynobudivnykh pidpryyemstv* [The strategic pyramid as the basis of business adjustment to achieve the target orientations of management of diversification and integration development of machine-building enterprises]. Kiev: *Biznes Inform*. [Business Inform.] 2020. no. 7. pp. 316–321.
18. Zubko D. O. *Naukovo-teoretychnyy zmist brend-stratehiyi torhovooho pidpryyemstva* [Scientific and theoretical content of the brand strategy of a trading company]. Kiev: *Biznes Inform*. [Business Inform.] 2020. no. 11. pp. 457–461.
19. Plyaskina A.I. *Mistse dilovoyi stratehiyi rozvytku u iyerarkhiyi stratehiyi rozvytku pidpryyemstva* [The place of the business development strategy in the hierarchy of enterprise development strategies]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. [Black Sea Economic Studies.] 2020. no. 55-2. pp. 7–11.
20. Vasylyha S. *Ponyattya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva* [The concept of enterprise development strategy]. *Ekonomika ta derzhava*. [Economy and the state.] 2020. no. 1. pp. 121–125
21. Vlasova V.P., Tarnov'ska I.V., Nedolya D.V. *Biznes-stratehiya pidpryyemstva v umovakh turbulentnoho zovnishn'oho seredovyschcha* [Business strategy of the enterprise in turbulent external environment]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. [Economy and society.] 2022. no. 42. pp. 121–125

References (transliterated)

1. Oleynykova O.O., Butsyk V.O. Suchasni pidkhody do formuvannya biznes-stratehiy pidpryyemnyts'kykh struktur [Staff assessment: modern methods and tools for its implementation] *Ekonomika: realiyi chasu* [Economy: realities of time]. 2018. no 4 (38). pp. 97-105.
2. Putsenteylo P.R., Humenyuk O.O. *Stratehichnyy analiz yak vazhlyvyi element upravlinnya pidpryyemstvom*. [Staff assessment: modern methods and tools for its implementation] *Innovatsiyna ekonomika* [Innovative economy]. 2016. no. 3-4. pp. 196-205.
3. L Rokocha V.V., Odyahaylo B.M., Terekhov V.I. *Biznes-stratehiyi yevropeys'kykh kompaniy: navchal'nyy posibnyk* [Business strategies of European companies: a study guide] Kiev.: Universytet ekonomiky ta prava "KROK". 2018. 312 p.
4. Dovbnaya S.B., Naydovs'ka A.O. *Stratehiya pidpryyemstva*. Chastyna 1: Navch. posibnyk. [Enterprise strategy. Part 1: Education manual] Dnipro: NMetAU, 2021. 92 p.
5. Dovbnaya S.B., Naydovs'ka A.O. *Stratehiya pidpryyemstva*. Chastyna 2: Navch. posibnyk. [Enterprise strategy. Part 2: Education. Manual] Dnipro: NMetAU, 2021. 92 p.
6. Dykan' V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. *Stratehichne upravlinnya: navch. posibnyk*. [Strategic management: education manual] Kiev.: «Tsentr uchbovoyi literatury», 2019. 272 p.

Надійшло(received) 18.04.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Кучина Світлана Едуардівна(Kuchina Svetlana Eduardovna) – кандидат економічних наук, доцент, , Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7619-4361>, e-mail: svitlana.kuchina@kphi.edu.ua

Доліна Ірина Володимирівна (Dolyna Iryna Volodymyrivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3507-5497>; e-mail: Iryna.Dolyna@kphi.edu.ua.