

УДК [005.521+338.1:658]:004.02

Гудзь О.І.

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львівська політехніка»*

Мусійовська О.Б.

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львівська політехніка»***МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОБГРУНТУВАННЯ  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****METHODICAL APPROACH TO JUSTIFICATION  
OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто етапи формування стратегії розвитку підприємства. Представлено змістовне наповнення цих етапів. Запропоновано здійснювати вибір стратегії на підставі інтегрального показника рівня розвитку підприємства. Виділено сім складових, які у підсумку формують такий інтегральний показник. Для кожної складової наведено відповідні показники, спосіб розрахунку та нормативні значення. Представлено шкалу оцінювання рівня розвитку підприємства, на основі якої можна обрати належну стратегію розвитку.

**Ключові слова:** підприємство, стратегія розвитку, види стратегій, етап розроблення стратегії, етап реалізації стратегії, інтегральний показник рівня розвитку.

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрены этапы формирования стратегии развития предприятия. Представлено содержательное наполнение этих этапов. Предложено осуществлять выбор стратегии на основании интегрального показателя уровня развития предприятия. Выделено семь составляющих, которые в итоге формируют такой интегральный показатель. Для каждой составляющей приведены соответствующие показатели, способ расчета и нормативные значения. Представлено шкалу оценки уровня развития предприятия, которая способствует выбору надлежащей стратегии развития.

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия развития, виды стратегий, этап разработки стратегии, этап реализации стратегии, интегральный показатель уровня развития.

**ANNOTATION**

Stages of formation of the strategy of enterprise development are considered in the article. The essence and content of these stages are presented. It is proposed to select a strategy based on the integral indicator of the level of enterprise development. Allocated seven components, which eventually form such an integral index. For each component, the relevant indicators, method of calculation and normative values are given. The scale of assessment of the level of enterprise development is presented. On the basis of such a scale, it is advisable to choose the appropriate development strategy.

**Keywords:** enterprise, development strategy, types of strategies, stage of strategy development, stage of strategy implementation, integral indicator of development level.

**Постановка проблеми.** Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілком зможуть визначити орієнтири діяльності підприємства та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати підприємства щодо здатності швидкого і

стабільного розвитку. Саме тому суттєвої уваги потребує удосконалення механізму формування та впровадження стратегії розвитку на підприємстві. Формування продуктивної стратегії підприємства потребує методики, яка б дала змогу проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтерес до проблеми планування стратегій розвитку підприємства поширений серед вітчизняних дослідників. Серед науковців-економістів, які цікавляться дослідженням проблематики обґрунтування стратегій розвитку підприємств, можна виділити таких авторів, як Л.П. Артеменко, Є.А. Бельтюков, В.А. Власенко, Л. Григор'єва, К.А. Деева, Л.С. Захаркіна, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, С.А. Климчук, В.М. Кобелєв, О.В. Коваленко, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, М.М. Меркулов, Н.Б. Писар, О.В. Раєвнева, І.М. Сотник, С.М. Ступчук, О.П. Суслов, В.Є. Хаустова, М.В. Хацер, С.Б. Холод, О.І. Чайкова, О.С. Шавшин, С.В. Шастун та ін. Багато публікацій науковців присвячено обґрунтуванню послідовності планування і реалізації стратегії розвитку із виділенням декількох етапів. Кількісне обґрунтування стратегії розвитку підприємства здебільшого базується на експертному методі із застосуванням відповідної кількості фінансово-економічних показників.

У процесі дослідження виявлено, що немає єдиного підходу до показників, які є основою вибору відповідно стратегії. Встановлено, що підставою вибору стратегії розвитку можуть бути: потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність; кількість інвестицій у наявності; ступінь привабливості ринку та поведінка конкурентів на ринку; відносини із постачальниками, споживачами; якість продукції; фінансова стійкість підприємства, рентабельність активів та економічне становище загалом; міра адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатність підприємства до змін; життєвий цикл підприємства; відповід-

ність наявних ресурсів підприємства встановленим вимогам; результати SWOT-аналізу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У науковій літературі представлено значну кількість публікацій щодо формування стратегій розвитку підприємства. Незважаючи на це, залишається недостатньо опрацьованим методичний інструментарій, який має бути вирішальним чинником у виборі стратегії розвитку підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є удосконалення методичного підходу до вибору стратегії розвитку на підставі комплексного оцінювання рівня розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформувати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства [1, с. 247].

Стратегію розвитку підприємства потрібно формувати у певній послідовності. Етапи впровадження стратегії розвитку на підприємстві розглянуто, зокрема, у таких працях [2, с. 13; 3, с. 25; 4, с. 35; 5, с. 122; 6, с. 55; 7, с. 75; 8, с. 110; 9, с. 57; 10, с. 301; 11, с. 37; 12, с. 370; 13, с. 53; 14, с. 202; 15, с. 111; 16, с. 43; 17, с. 140]. На підставі досліджень з'ясовано, що є декілька розбіжностей щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення та критеріїв вибору конкретної стратегії. У більшості досліджень стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії [4; 10; 12; 15; 18] або з аналізування стану підприємства і його потенціалу [2; 3; 5; 9; 11; 14; 16; 17]. Наступні (проміжні) етапи передбачають: уточнення цілей стратегії розвитку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії; деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства; розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо. Змістовне наповнення проміжних етапів стратегії розвитку у більшості досліджень суттєво не відрізняється, на відміну від завершальних етапів. Встановлено, що формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії [4; 5; 7; 9; 12; 14], впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства [3; 8], контролюванням реалізації стратегії [10; 11; 18], оцінюван-

ням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень [2; 6; 13; 15; 16; 17].

Інформація опрацьованих наукових періодичних видань дає змогу виділити декілька основних моментів щодо формування стратегії розвитку підприємства, які потребують опрацювання, а саме:

– уточнення потребують кількість та змістовне наповнення етапів формування стратегії розвитку;

– удосконалення потребує методика вибору стратегії розвитку підприємства на підставі використання кількісного аналізу.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи:

1) етап розроблення (базовий);

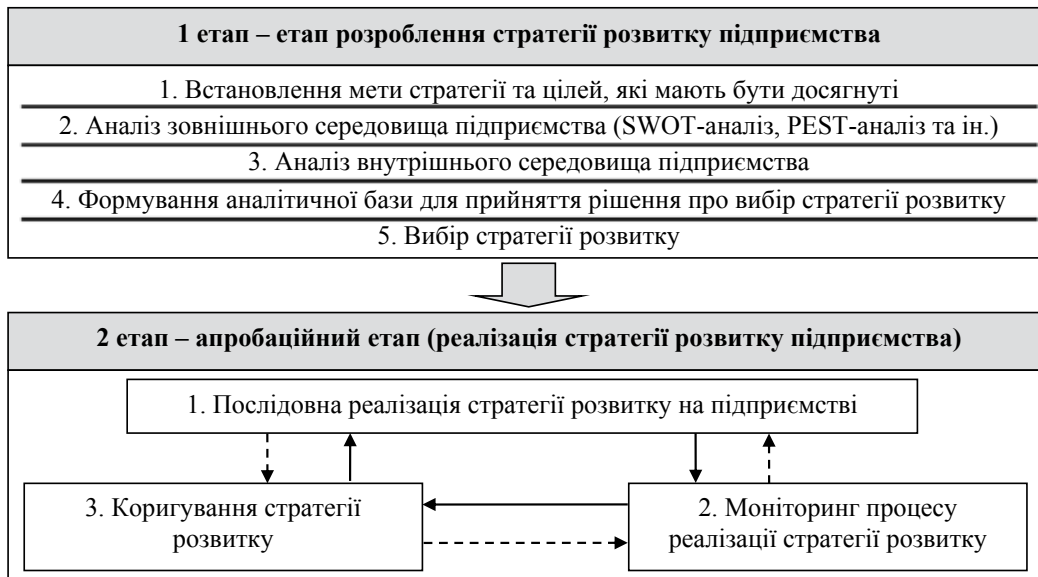
2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Етапи формування стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення наведено на рис. 1.

Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни.

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [19, с. 98]. Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом



**Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві, де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)**

інтегральний показник відобразить розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як:

- 1) показники продукції;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) показники забезпечення інформацією.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш детально наведено у табл. 1.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n P_i, \quad (1)$$

де  $I_{rp}$  – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;  $P_i$  – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $n$  – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \left( \frac{K_j}{E_j} \cdot V_j \right), \quad (2)$$

де  $K_j$ ,  $E_j$  – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $V_j$  – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $m$  – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу.

Позитивно вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформулювати відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 2).

Апробаційний етап передбачає безпосередню реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перешкодою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Таблиця 1

## Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
<b>1. Показники продукції</b>			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
<b>2. Показники фінансової стійкості</b>			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
<b>3. Показники виробничої стійкості</b>			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріаломісткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
<b>4. Техніко-технологічні показники</b>			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парканаявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машинозмін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну.	Збільшення
<b>5. Показники рентабельності</b>			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення
<b>6. Показники соціальної стійкості</b>			
6.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення
<b>7. Показники забезпечення інформацією</b>			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Джерело: згруповано на основі інформації періодичних видань [2; 5; 6; 7; 9; 10; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26]

Таблиця 2  
Шкала обґрунтування  
стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
1	2
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано на основі [5; 7; 9; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25]

Формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства.

Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії [23, с. 171].

**Висновки.** Досліджено розбіжності у підходах науковців щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення. Стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства. Проміжні етапи передбачають: уточнення цілей стратегії, аналіз середовища діяльності підприємства, розроблення декількох варіантів стратегії, деталізацію стратегічних завдань, розрахунок фінансово-економічних показників тощо. Завершальним етапом стратегії розвитку є вибір стратегії, її впровадження, контроль за реалізацією стратегії, оцінювання результатів стратегії розвитку.

Уточнено кількість та змістовне наповнення етапів формування стратегії розвитку. Запропоновано розглядати два етапи формування стратегії – етап розроблення та апробаційний

етап. Етап розроблення передбачає встановлення мети та цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування аналітичної бази для вибору стратегії та вибір стратегії. Апробаційний етап передбачає послідовну реалізацію стратегії, її моніторинг та коригування. Виявлено, що етап розроблення є більш важливим, тому що від належно сформованої стратегії залежить процес її реалізації та кількість правок.

Удосконалено аналітичну базу щодо обґрунтування стратегії розвитку. Запропоновано використовувати інтегральний показник розвитку підприємства, який містить сім складників: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2014_24).
- Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід / Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
- Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, В.С. Шваргірева // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_5).
- Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципів підходи та інструменти / В.А. Власенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмерп\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмерп_2014_26(1)_6).
- Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14).
- Деева К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект / К.А. Деева, О.С. Лейко // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vies\\_2012\\_4\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vies_2012_4_41).
- Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9).
- Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера / А.В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 8. С. 117–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_8\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31).
- Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

10. Кобелев В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41).
11. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.
12. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Македон // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81).
13. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства / О.В. Раєвнева // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_8).
14. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) / В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко // Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 197–205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рекоп\\_2014\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рекоп_2014_4_25).
15. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24).
16. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU\\_есоп\\_2012\\_15\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_есоп_2012_15_2_8).
17. Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства / С.В. Шастун // Економіка Крима. 2013. № 1. С. 136–141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr\\_2013\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_28).
18. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).
19. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_есоп\\_2016\\_21\\_7\(2\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_есоп_2016_21_7(2)_23).
20. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
21. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М.М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2015\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7).
22. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства / Н.Б. Писар // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg\\_2012\\_8\(2\)\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg_2012_8(2)_31).
23. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
24. Суслів О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.П. Суслів, Б.О. Тішков // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2012\\_87\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23).
25. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33).
26. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.