

ЕКОНОМІКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК: [005.8:330.34]:658

DOI: 10.37128/2411-4413-2021-1-5

**СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМИ
ПРОЄКТАМИ
РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА:
МЕТОДОЛОГІЧНІ
ПОЛОЖЕННЯ**

ЗАНОРА В.О.,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
економічної безпеки
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
(м. Черкаси)*

Робота присвячена питанням стратегічного управління інноваційними проєктами розвитку підприємств, що зумовлено пришвидшенням змін, що впливають на здійснення господарської діяльності підприємств. Проведено дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів стратегічного управління розвитком підприємств задля визначення можливостей удосконалення та розвитку в сучасних умовах реалізації господарської діяльності. Зазначено та обґрунтовано необхідність, важливість та доцільність формування стратегічного управління в системі управління підприємством. Розглянуто найпоширеніші, базові стратегії розвитку підприємств, серед яких стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення. Визначено етапи стратегічного управління розвитком підприємства, серед яких одним із основних є етап стратегічного аналізу.

З'ясовано особливості здійснення господарської діяльності підприємств, серед яких поширення методології проєктного управління, зміни, зумовлені Індустрією 4.0, пандемією COVID-19, кліматичними трансформаціями тощо. Сформовано концептуальну схему моделі проєктного управління «Зірка», в якій зазначено сфери знань із управління проєктами, серед яких управління інтеграцією, ризиками, комунікаціями, зацікавленими сторонами та інші. Модель також передбачає врахування як традиційних обмежень до реалізації проєкту, а саме дотримання вимог щодо якості, вартості проєкту та часу його виконання, так і новітніх, серед яких забезпечення прибутковості, екологічності та соціальної значущості. Концептуальна схема передбачає подальше удосконалення моделі проєктного управління через можливість розширення спектру складових шляхом додавання нових елементів. Запропоновано використання концептуальної схеми моделі проєктного управління в якості підґрунтя для опрацювання методологічних засад стратегічного управління інноваційними проєктами розвитку підприємства. Розглянуто зміни концепції стратегічного управління розвитком підприємства. Визначено концепцію загального проєктного управління базовою для стратегічного управління розвитком підприємства.

Ключові слова: управління; стратегічне управління; проєкт; інноваційний проєкт; управління проєктами; розвиток; підприємство.

Рис.: 3. Літ.: 21.

**STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISE
DEVELOPMENT PROJECTS: METHODOLOGICAL PROVISIONS**

ZANORA Volodymyr,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Management and Economic Security Department
The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
(Cherkasy)

The paper is devoted to the issues of innovative projects strategic management for the enterprises development, which is due to the acceleration of changes affecting the implementation of enterprises economic activities. Conducted a study of theoretical, methodological and applied aspects of enterprise development strategic management to determine the possibilities of improvement and development in modern conditions of the economic activities implementation. The necessity, importance and expediency of the strategic management formation in the enterprise management system are indicated and substantiated. The most common, basic strategies for enterprise development are considered, including strategies for concentrated growth, integrated growth, diversified growth, and reduction. The stages of enterprise development strategic management are determined, among which one of the main is the stage of strategic analysis.

The specifics of the enterprises economic activities have been clarified, including the spread of project management methodology, changes caused by Industry 4.0, the COVID-19 pandemic, climate transformations, and others. A conceptual diagram of the «Star» project management model has been formed, which indicates the areas of knowledge in project management, including integration management, risk management, communications management, stakeholder management and others. The model also assumes taking into account both traditional restrictions in the project implementation, namely, compliance with the requirements for quality, project cost and time of its implementation, and new ones, including ensuring profitability, environmental friendliness and social significance. The conceptual scheme provides for further improvement of the project management model by the possibility of expanding the range of components through the addition of new elements. The use of the conceptual scheme of the project management model as a basis for the methodological foundations development for the strategic management of innovative enterprise development projects is proposed. Changes in the strategic management concept of enterprise development are considered. The general project management concept as a basic for strategic management of enterprise development is defined.

Keywords: management; strategic management; project; innovative project; project management; development; enterprise.

Fig.: 3. Ref.: 21.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ
ПОЛОЖЕНИЯ**

ЗАНОРА В.А.,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности,
Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого
(г. Черкассы)

Работа посвящена вопросам стратегического управления инновационными проектами развития предприятий, что обусловлено ускорением изменений, влияющих на осуществление хозяйственной деятельности предприятий. Проведено исследование теоретических, методических и прикладных аспектов стратегического управления развитием предприятий для определения возможностей усовершенствования и развития в современных условиях реализации хозяйственной деятельности. Указаны и обоснованы необходимость, важность и целесообразность формирования стратегического управления в системе управления предприятием. Рассмотрены наиболее распространенные, базовые стратегии развития предприятий, среди которых стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения. Определены этапы стратегического управления развитием предприятия, среди которых одним из основных является этап стратегического анализа.

Выявлены особенности осуществления хозяйственной деятельности предприятий, среди которых распространение методологии проектного управления, изменения, вызванные Индустрией 4.0, пандемией COVID-19, климатическими трансформациями и тому подобное. Сформирована концептуальная схема модели проектного управления «Звезда», в которой указаны сферы знаний по управлению проектам, среди которых управление интеграцией, рисками, коммуникациями, заинтересованными сторонами и другие. Модель также предполагает учет как традиционных ограничений в реализации проекта, а именно соблюдение требований по качеству, стоимости проекта и времени его выполнения, так и новых, среди которых обеспечение прибыльности, экологичности и социальной значимости. Концептуальная схема предусматривает дальнейшее совершенствование модели проектного управления путем возможности расширения спектра составляющих через добавление новых элементов. Предложено использование концептуальной схемы модели проектного управления в качестве основы для разработки методологических основ стратегического управления инновационными проектами развития предприятия. Рассмотрены изменения концепции стратегического управления развитием предприятия. Определена концепция общего проектного управления как базовая для стратегического управления развитием предприятия.

Ключевые слова: управление; стратегическое управление; проект; инновационный проект; управление проектами; развитие; предприятие.

Рис.: 3. Лит.: 21.

Постановка проблеми. Зміна умов здійснення господарської діяльності підприємств, пришвидшення їх реалізації, вплив Індустрії 4.0, пандемії COVID-19, кліматичні зміни знову сигналізують про важливість, необхідність та доцільність стратегічного управління. Осмислення цих особливостей реалізації господарської діяльності призвело до формування новітніх концепцій управління, що передбачають врахування екологічного чиннику.

Підґрунтям та основою управління господарською діяльністю підприємств є проектне управління (англ. project management) або управління через проекти. Враховуючи, що результатом кожного проекту є певний унікальний продукт, можемо припустити, що він є інноваційним щодо певного підприємства, організації, відділу.

Запровадження проектного управління в різних його модифікаціях, акцентування уваги на врахуванні екологічного чиннику передбачають перегляд концепцій стратегічного управління господарською діяльністю підприємств, їхнім розвитком із метою удосконалення та формування ефективніших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного управління господарської діяльності підприємств, окремим його аспектам присвячували свої публікації як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед вітчизняних дослідників питання стратегічного управління розглядали Боярська М.О. [1], Гудзь О.І. [2], Гуржій Н.М. [3], Данченко О.Б. [4], Диха М.В. [5], Крахмальова Н.А. [6], Муляр Т.С. [7], Соколенко В.А. [8], Тюха І.В. [9], Шавшин О.С. [10] та інші.

Серед іноземних авторів Верхоевен Б. та Джонсон Л. [11], Ель Ебраши [12], Касасі Дж. [13], Фуертес Г., Алфаро М., Варгас М., Гултієрес С., Тернеро Р., Сабатін Дж. [14] розглядали методологічні основи стратегічного управління, та його особливості в сучасних умовах розвитку науки про управління.

Боярська М.О. [1] досліджувала стратегії розвитку підприємства. Гудзь О.І. [2] розглядав підходи до трактування стратегії розвитку підприємства, а також їхню класифікацію. Робота Гуржій Н.М. [3] присвячена особливостям сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Данченко О.Б. та Поскрипко Ю.А. [4] досліджували методичне забезпечення стратегічного управління в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства. Диха М.В. [5] перелічила базові стратегії розвитку підприємства. Крахмальова Н.А. [6] проаналізувала базові стратегії розвитку підприємства, розглянувши їхні переваги та недоліки. Муляр Т.С. [7] розглянула питання формування стратегії підприємства. Соколенко В.А. [8] розглядав сутність та види стратегії розвитку. Предметом дослідження Тюхи І.В. [9] була класифікація стратегій розвитку. Шавшин О.С. [10] присвятив роботу удосконаленню методичного підходу до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Верхоевен Б. та Джонсон Л. [11] аналізують бізнес модель інновацій (Business Model Innovation), поглиблюючи теоретичне розуміння стратегії її реалізації та розглядаючи її з динамічної точки зору. Ель Ебраши [12] досліджував типологію стратегій зростання, а також роль нематеріальних ресурсів у діяльності соціальних підприємств. Касасі Дж. [13] досліджував вплив організаційної культури на вибір стратегій зростання підприємства. Колектив авторів [14] присвятив свою працю огляду літератури щодо концептуальних основ стратегічного управління.

Переважає більшість наукових праць присвячені розгляду основних видів стратегій, традиційному, тобто класичному процесу стратегічного управління з різноманітною інтерпретацією окремих етапів. Одним із підходів щодо вдосконалення стратегічного управління є звернення уваги на важливість стратегічного прогнозування, що деякі дослідники називають англійським терміном «Foresight», незважаючи на ідентичність сутності згаданих категорій. Серед іншого ще одним важливим аспектом є використання проектного управління в методології стратегічного чи навпаки, використання стратегічного в системі проектного управління господарською діяльністю. Таким, що потребує подальшого опрацювання та розвитку, є підсистема стратегічного

управління підприємством, яка має відповідати змінам та особливостям введення господарської діяльності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження методологічних аспектів стратегічного управління інноваційними проектами розвитку підприємств задля визначення можливостей удосконалення та розвинення в сучасних умовах реалізації господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здатність системи управління бути гнучкою та, з огляду на динамізм зовнішнього, внутрішнього середовищ, враховувати різноманітні умови, що змінюються, визначає її ефективність [15, с. 59]. Забезпечення ж розвитку підприємств у першу чергу відбувається через стратегічне управління ним. У контексті стратегічного управління керівництво намагається визначити та розробити оптимальну стратегію функціонування підприємства, забезпечивши довгостроковий успіх господарської діяльності [16, с. 152].

На думку Слюсар М. [17] сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються такими особливостями: затяжною фінансово-економічною кризою; зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, новітні інформаційні технології, високі вимоги до якості товарів і обслуговування тощо); політичною нестабільністю; загостренням конкуренції; неспроможністю досягнення високих результатів господарської діяльності тощо. Саме посткризовий період спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Можливість вирішення проблеми розвитку підприємства полягає у відстежуванні тенденцій розвитку ринку, розробці та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства [17, с. 141].

Сьогодні стратегічне управління є основою діяльності підприємства, що комплексно використовує різноманітний методичний інструментарій задля виживання суб'єкта господарювання, забезпечення стабільності його функціонування та зростання, розвитку.

До стратегій розвитку вітчизняні та зарубіжні науковці відносять стратегію росту, що притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції [9, с. 34]. У роботі [9] зазначено, що існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства.

Тюха І.В. [9, с. 34] зауважує, що деякі вчені-економісти відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, яка приймається при економічному спаді та загрозі банкрутства. Дана стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», ліквідація підприємства.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (рис. 1).



Рис. 1. Базові стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 307]

Як зазначає Шавшин О.С. [10, с. 169], в якості критерію вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства слід використати стадії його життєвого циклу. Достатньо очевидно, що згідно теорії «довгих циклів» Кондратьєва М. та теорії життєвого циклу інноваційна діяльність підприємства змінюється в часі хвилеподібно. Таким чином, можна сказати, що стратегії розвитку підприємств є видозміненими залежно від їхньої мети та характеру процесу розвитку.

Узагальнення різновидів стратегій підприємств проведено в роботі [18]. У класифікації наведено п'ятнадцять класифікаційних ознак, серед яких й такі, що стосуються саме розвитку підприємства [18]. Отже стратегії розвитку, їхні види можуть бути охарактеризовані різноманітними аспектами діяльності підприємства.

Зарубіжні фахівці визначають також органічні та неорганічні стратегії. Як зазначено в [19], органічні стратегії відносяться до внутрішніх стратегій зростання, які зосереджуються на зростанні в процесі тиражування активів,

використання технологій, покращення взаємовідносин із клієнтами, інновації нової технології та продукти для заповнення прогалін на ринку.

Органічне зростання – це найнадійніше та стійке зростання підприємства. Ці внутрішні стратегії зростання, як правило, ґрунтуються на таких чинниках, як найм більшої кількості співробітників, збільшення клієнтської бази, відкриття нових філій, або розробка нових продуктів шляхом проведення досліджень та розробок. Його реалізація залежить від індивідуальних особливостей підприємства, його культури та позиції на ринку. В умовах органічного зростання підприємство зосереджується на своїх основних сферах діяльності [13, с. 25].

Стратегії неорганічного зростання стосуються зовнішнього зростання шляхом поглинань та злиття. Порівняно з органічним зростанням, цей процес є швидшим та надає можливість негайно використати придбані активи [19].

Діяльність підприємства сьогодні є динамічнішою й охоплює не лише сферу виробництва, але й сфери обміну, розподілу ресурсів, фінансовий ринок та логістичні операції. Сьогодні найважливішим завданням для підприємств є аналіз ринку, попиту та пропозиції, мотивів поведінки споживачів і конкурентів на ринку, форм і каналів збуту продукції, форм та рівня конкуренції, способів просування товарів, можливості введення інтенсивних технологій.

У таких умовах розробка управлінських рішень потребує розгляду конкретних подій, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результати його функціонування. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління [3, с. 345].

Ознайомившись із алгоритмом стратегічного управління розвитком підприємства [7, с. 290, 293], вважаємо за доцільно внести деякі уточнення, що ґрунтуються на сучасних тенденціях його розвитку.

Зауважимо, що базовими елементами стратегічного управління традиційно є основні функції управління, змістовність яких може змінюватись із огляду на особливості господарської діяльності підприємства, а також вдосконалення процесу.

Наведемо основні складові стратегічного управління:

1. Формування концепції діяльності підприємства, що ґрунтується на баченні, місії діяльності та дереві цілей.

2. Стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства, що містить діагностування як сильних, так і слабких сторін його функціонування, а також можливостей та загроз, тобто аналіз як внутрішнього, так й зовнішнього середовищ.

3. Планування діяльності підприємства, що містить прогнозування показників, що її характеризують, із подальшою розробкою стратегії. Система планів, програм та проєктів за стандартної ситуації передбачають стратегічний розвиток підприємства.

4. Організування реалізації комплексу стратегій, програм та проєктів, що містить формування системи забезпечення (фінансові, трудові, матеріальні та інші види ресурсів).

5. Стратегічний контроль, у межах якого проводиться спостереження (англ. Monitoring) за реалізацією планів, програм, проєктів та відхиленнями планових показників реалізації стратегії від фактичних. Мета контролю – виявлення вузьких місць, проблемних аспектів, недоліків.

6. Регулювання передбачає внесення змін, корегування реалізації стратегії, планів, програм, проєктів.

Важливими аспектами стратегічного управління розвитком є стратегічний аналіз, прогнозування, а також використання такого інструментарію як управління проєктами задля досягнення мети господарської діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз покликаний визначити, проаналізувати та оцінити вплив різноманітних чинників на господарську діяльність підприємств задля формування оптимальної стратегії. Отримана за результатами аналізу інформація використовується також із метою нейтралізації чи принаймні мінімізації негативного впливу чинників та максимізації позитивного [16, с. 152].

Серед особливостей проєктного управління визначаємо запровадження екологічного спрямування, тобто екологічного управління як реалізації моделі «3P's» (англ. profit, planet and people), що об'єднує у собі такі чинники як економічний (прибуток), екологічний (планета) та соціальний (люди). З огляду на розуміння необхідності та доцільності екологічного управління доречним є перегляд проєктного з урахуванням осучаснених вимог. Визначимо концептуальну схему моделі проєктного управління в системі стратегічного (рис. 2).

Система стратегічного управління є багатоелементною, характеризується певними особливостями, що притаманні кожному конкретному підприємству та його діяльності, та є унікальною, тобто має такий спектр властивостей, що відрізняється від інших. Задля структурування та формалізації складної системи стратегічного управління підприємством доцільно використовувати методологію управління проєктами, що надає змогу отримати чітку ієрархію проєктів, реалізація кожного з яких відповідатиме досягненню певної мети.

Серед особливостей концептуальної схеми моделі проєктного управління наявність таких окремих складових як «управління командою» та «управління ресурсами», хоча в [21] зазначена лише сфера знань «управління ресурсами». На думку автора вже давно назріла необхідність виокремити «управління командою» в окрему складову через її важливість та значущість. Також має місце незаповнена складова, що зроблено навмисно та є необхідною умовою, оскільки методологія проєктного управління вдосконалюється та видозмінюється шляхом появи нових елементів. Однією із останніх складових методології, що була додана, є управління зацікавленими сторонами.

З огляду на сучасні тенденції розвитку теорії та практики управління питання впливу людського чиннику є чи не найголовнішим, тобто ядром будь-якої діяльності.

Аналізуючи концептуальну схему моделі проєктного управління, що наведена на рис. 2, задаємо запитання про те, чи існують особливості та

характеристики, чинники, що здатні об'єднати визначені складові в єдину систему окрім розуміння, що вони є елементами методології управління проектами. Такою базовою складовою, на думку автора, є управління командою, тобто працівники. А в елементі «управління командою», визначальним є позиція керівника проекту. Тут варто згадати вже загальновідому істину, що є аксіомою, адже саме позиція керівника визначає ефективність роботи підрозділу, організації.

У тому чи іншому сенсі, однак саме працівники, тобто люди, є тією основою організації, що першочергово впливає на будь-який процес її господарської діяльності. Враховуючи вищеведене, можемо зробити висновок, що саме працівники є тим стратегічним чинником, який є визначальним для організації у довгостроковій перспективі.

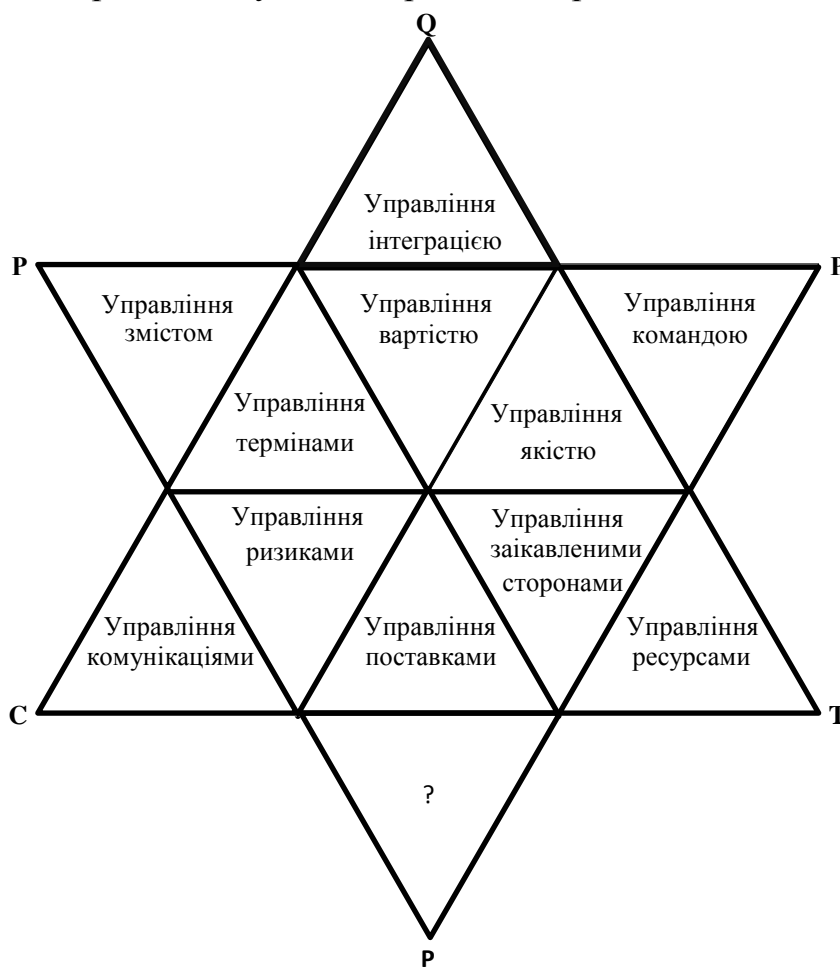


Рис. 2. Концептуальна схема моделі проектного управління «Зірка»
 (Q – якість; T – час; C – вартість; P – люди; P – планета; P – прибуток)

Джерело: сформовано автором

Концепція стратегічного управління розвитком із часом зазнала змін (рис. 3).

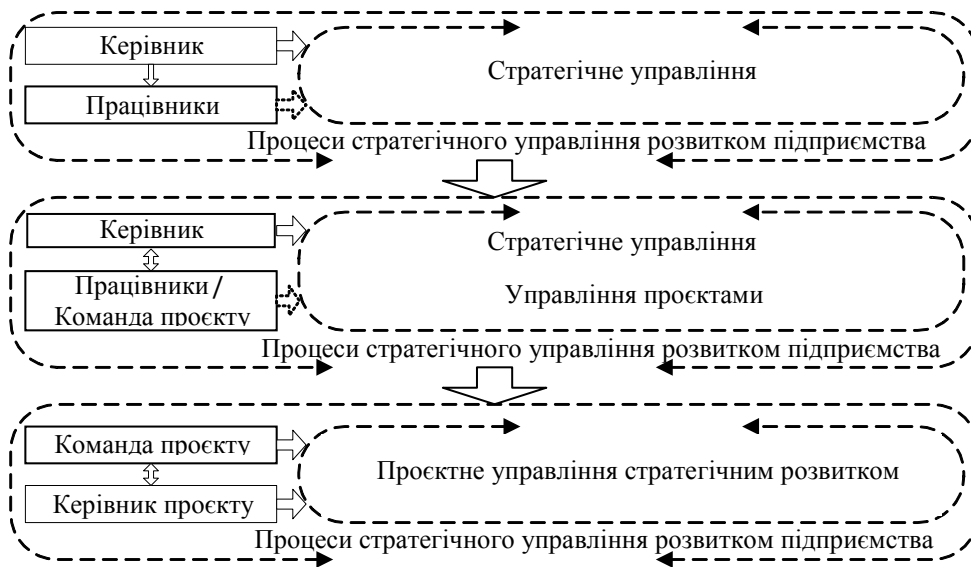


Рис. 3. Зміна концепцій стратегічного управління розвитком підприємства
 Джерело: сформовано автором

Первісно саме керівник був ключовим суб'єктом системи, процес стратегічного управління відбувався без використання методології управління проектами, а працівники мали опосередкований вплив на нього. Надалі, з розвитком технологій управління проектами, окремі його елементи почали використовувати в стратегічному управлінні розвитком.

Сьогодні можемо говорити про саме проектне управління стратегічним розвитком підприємства, оскільки зазначена методологія стала системним інструментом управління суб'єктом господарювання, тобто тотожною стратегічному. Посилився вплив команди проекту на прийняття управлінських рішень. Щодо позиції керівника, то вона вже не є настільки однозначною та характеризується не лише зростанням рівня взаємодії із проектною командою, а й визначенням її як рівнозначного іншим елементом команди зі своїм набором обов'язків. Отже, з огляду на наведене, визначатимемо таку концепцію як загальне проектне управління (англ. Total Project Management) стратегічним розвитком.

Висновки. За результатами дослідження підсумуємо, що найпоширенішими, базовими стратегіями розвитку підприємств є стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та скорочення. Визначено базові етапи стратегічного управління розвитком підприємства та зазначено їхню відповідність основним функціям процесу управління. Серед особливостей формування системи стратегічного управління визначено доцільність інтеграції з методологією проектного управління. Сформовано концептуальну схему моделі проектного управління «Зірка», що складається зі сфер знань із управління проектами в якості її елементів. Модель враховує традиційні обмеження до реалізації проекту, а також новітні, серед яких забезпечення прибутковості, екологічності та соціальної значущості. У концептуальній схемі моделі передбачено можливість її удосконалення шляхом розширення спектру складових через додавання

нових елементів. Модель проєктного управління є базисом для подальшого опрацювання методологічних засад стратегічного управління інноваційними проєктами розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
2. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №18. С. 346–352.
3. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 344–347.
4. Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А., Занора В.О. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки: методичні положення щодо забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2016. №6. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.01.2021).
5. Рожицька О.С., Диха М.В. Стратегії розвитку підприємства. *Фінанси, підприємництво та облік: національні особливості та світові тенденції* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 7 квіт. 2018 р. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 38–41.
6. Сергачова А.О., Крахмальова Н.А. Передумови формування стратегії розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. Вип. 11 (186). С. 42–46.
7. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. Вип. 2(6). С. 289–300.
8. Соколенко В.А., Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. Вип. 53(1162). С. 70–74.
9. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. Вип. 3. С. 33–37.
10. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. Вип. 3(25). С. 167–171.
11. Verhoeven B., Johnson L.W. Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under ProductMarket Configurations. *Journal of Business Models*. 2017. Vol. 5(1). P. 35–50.
12. El Ebrashi R. Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2018. Vol. 25(5). P. 818–848.
13. Kasasi J.L. Influence of organizational culture on the choice of growth strategies' among manufacturing companies in Nakuru county, Kenya. *International Journal of Business Management and Processes*. 2018. Vol. 2(3). P. 24–32.
14. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., Sabattin J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review – Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020. URL: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013> (дата звернення: 10.01.2021).

15. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. №33 (366). С. 59–63.
16. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. №6(1). С. 151–157.
17. Слюсар М. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства «КЛАСИКО». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. Вип. 10(252). С. 139–150.
18. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr> (дата звернення: 10.01.2021).
19. Bruner R.F. *Applied mergers and acquisitions*. New Jersey: John Wiley and sons, Inc, 2004. 1056 p.
20. Batra D. Conceptual Data Modeling Patterns. *Journal of Database Management*. 2005. №16. P. 84–106.
21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide). Sixth edition. Project Management Institute, 2017. 762 p.

References

1. Boiarska, M.O. (2015). Analiz stratehii rozvytku pidpriumstva [Analysis of development strategy of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 5, 306–310 [in Ukrainian].
2. Hudz, O.I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpriumstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Strategy of Enterprise Development: Essence and Classification]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 18, 346–352 [in Ukrainian].
3. Hurzhii, N.M. & Koltunik, A.Yu. (2016). Osoblyvosti suchasnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriumstva [The Features of Modern Approaches to the Strategic Management of Enterprise Development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 14, 344–347 [in Ukrainian].
4. Danchenko, O.B., Poskrypko, Yu.A. & Zanora, V.O. (2016). Stratehichne upravlinnia u sferi finansovo-ekonomichnoi bezpeky: metodychni polozhennia shchodo zabezpechennia [Strategic Management in the Enterprise Financial and Economic Security: Methodical Positions of Providing]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 6, URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/19.pdf [in Ukrainian].
5. Rozhytska, O.S. & Dykha, M.V. (2018). Stratehii rozvytku pidpriumstva [Enterprise development strategies]. Proceedings from: *Vseukrainska naukovo-praktychni konferentsiia «Finansy, pidpriumnytstvo ta oblik: natsionalni osoblyvosti ta svitovi tendentsii» – All-Ukrainian scientific-practical conference «Finance, entrepreneurship and accounting: national features and world trends»*. (pp. 38–41). Kyiv: HO «Kyivskiyi ekonomichnyi naukovyi tsentr» [in Ukrainian].

6. Serhachova, A.O. & Krakhmalova, N.A. (2016). Peredumovy formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva [Pre-condition of forming of strategy of development of enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Market Relations Development in Ukraine*, 11(186), 42–46 [in Ukrainian].

7. Muliar, T.S. (2013). Formuvannia i realizatsiia stratehii pidpriumstv [Formation and Emplementation of Enterprise Strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Taurian state agrotechnological university (economic sciences)*, 2(6), 289–300 [in Ukrainian].

8. Sokolenko, V.A. & Bondarenko, O.M. (2015). Sutnist ta vydy stratehii rozvytku [Essence and Types of Development Strategy]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*, 53(1162), 70–74 [in Ukrainian].

9. Tiukha, I.V. & Denysiuk, I.O. (2013). Stratehiia rozvytku u systemi stratehii pidpriumstva [Development Strategy in the system of Enterprise Strategies]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Food Industry Economics*, 3, 33–37 [in Ukrainian].

10. Shavshyn, O.S. (2017). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriumstva [Strategy of Company Innovative Development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal «Internauka»*, 3(25), 167–171 [in Ukrainian].

11. Verhoeven, B. & Johnson, L.W. (2017). Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under ProductMarket Configurations. *Journal of Business Models*, 5(1), 35–50.

12. El Ebrashi, R. (2018). Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 818–848 [in English].

13. Kasasi, J.L. (2018). Influence of organizational culture on the choice of growth strategies' among manufacturing companies in Nakuru county, Kenya. *International Journal of Business Management and Processes*, 2(3), 24–32 [in English].

14. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. & Sabatin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review – Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, URL: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013> [in English].

15. Zanora, V.O. (2015). Uzahalnennia naukovo-metodychnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia pidpriumstvom [Generalization of Scientific and Methodical Approaches for the Strategic Management of Enterprise]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University*, 33(366), 59–63 [in Ukrainian].

16. Zanora, V.O. (2020). Stratehichniy analiz yak osnova upravlinnia proektamy rozvytku pidpriumstva [Strategic analysis as the basis for project management of enterprise development]. *Yevropeyskyi zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu – European Journal of Economics and Management*, 6(1), 151–157 [in Ukrainian].

17. Sliusar, M. (2017). Ekonomichne obgruntuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva «KLASYKO» [Economic Justification of the Development Strategy of the Enterprise «CLASSICO»]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 10(252), 139–150 [in Ukrainian].

18. Zakharchenko, Yu.I. & Zanora, V.O. (2016). Stratehichne upravlinnia: uzahalnennia riznovydiv stratehii pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Strategic Management: Generalization Strategies of Enterprises of Hotel and Restaurant Business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, №5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr> [in Ukrainian].

19. Bruner, R.F. (2004). Applied mergers and acquisitions. New Jersey: John Wiley and sons, Inc. [in English].

20. Batra, D. (2005). Conceptual Data Modeling Patterns. *Journal of Database Management*, 16, 84–106 [in English].

21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide). (2017). Sixth edition. Project Management Institute [in English].

Відомості про авторів

ЗАНОРА Володимир Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (18031, м. Черкаси, бульвар Шевченка, 81, e-mail: v.zanora@ukr.net).

ZANORA Volodymyr – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Doctoral Candidate of Management and Economic Security Department, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (18031, Cherkasy, 81 Shevchenko Boulevard, e-mail: v.zanora@ukr.net).

ЗАНОРА Владимир Александрович – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента и экономической безопасности, Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого (18031, г. Черкассы, бульвар Шевченко, 81, e-mail: v.zanora@ukr.net).

УДК: 330.142

DOI: 10.37128/2411-4413-2021-1-6

**СИСТЕМА
УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВ
ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ
ГАЛУЗІ**

ПОЛЬОВА О.Л.,
доктор економічних наук,
професор кафедри аудиту та державного контролю,

БОНДАРЕНКО-БЕРЕГОВИЧ В.В.,
аспірантка кафедри
аудиту та державного контролю
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)