

УДК 658.155(477)

О. А. Морозов,
аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8420-9778>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.89

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МАКСИМІЗАЦІЇ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

О. Morozov,
Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship and Economy
of Enterprise, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

STRATEGIC APPROACHES TO MAXIMIZING ENTERPRISE PROFITABILITY

У статті розглядаються актуальні питання, пов'язані із важливістю управлінських рішень у досягненні фінансових цілей. Управлінські рішення, що базуються на аналізі ринкових умов та внутрішніх можливостей, є ключовими для підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження моделі збалансованої системи показників дозволяє керівникам отримувати всебічний огляд на основні аспекти діяльності підприємства. Вона включає фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток, забезпечуючи комплексний підхід до управління. Такий підхід сприяє виявленню слабких місць та можливостей для росту, оптимізуючи ресурси та зусилля. Оцінка та коригування стратегії на основі показників підвищує адаптивність підприємства до змін ринкових умов. Ефективна комунікація і впровадження змін є вирішальними для успішної реалізації стратегічних планів. Узгодження індивідуальних цілей співробітників з загальними стратегічними цілями підприємства забезпечує мотивацію і продуктивність. Таким чином, інтеграція управлінських рішень і моделі збалансованої системи показників є ефективним шляхом до максимізації прибутковості підприємства.

In the article, current issues related to the importance of managerial decisions in achieving financial goals are examined. Managerial decisions based on the analysis of market conditions and internal capabilities are key to improving the efficiency of an enterprise's operations. The implementation of the balanced scorecard model allows managers to gain a comprehensive view of the main aspects of the enterprise's activities. It includes financial, customer, internal business processes, and learning and growth perspectives, providing a holistic approach to management. This approach helps identify weaknesses and growth opportunities, optimizing resources and efforts. Evaluating and adjusting strategies based on the BSC indicators enhances the enterprise's adaptability to changing market conditions. Effective communication and the implementation of changes are crucial for the successful realization of strategic plans. Aligning individual employee goals with the overall strategic objectives of the enterprise ensures motivation and productivity. Thus, the integration of managerial decisions and the balanced scorecard model is an effective way to maximize the profitability of an enterprise.

In conditions of unpredictability, risk, and uncertainty, enterprises must respond quickly and adaptively to changes. Strategic approaches allow enterprises to effectively manage resources, minimize losses, and ensure business resilience. Managerial decisions aimed at maintaining and expanding market positions help enterprises remain competitive even in crisis situations. The use of the balanced scorecard (BSC) model allows identifying key aspects that need attention and determining priority areas of activity. Strategic approaches support employee motivation and engagement, which is critically important during periods of heightened tension and stress. They also help ensure supply chain stability and maintain relationships with customers and partners, which is key to business survival. Furthermore, strategic approaches

assist enterprises in seeking new growth opportunities and diversification, allowing them to compensate for losses in some areas through successes in others. They also contribute to more efficient use of technologies and innovations to improve productivity and optimize costs. Thus, strategic approaches to maximizing profitability in the context of the war in Ukraine provide enterprises with the ability not only to survive but also to develop, adapt to new realities, and find new ways for successful functioning.

Ключові слова: максимізація прибутку підприємства, стратегії розвитку підприємства, бізнес-моделі, управлінські рішення, збалансована система показників, прибутковість підприємств.

Key words: profit maximization of the enterprise, business development strategies, business models, managerial decisions, balanced scorecard for enterprises, profitability of enterprises.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження стратегій розвитку підприємств та визначення інструментів для забезпечення максимізації прибутковості економічної діяльності, розробка шляхів щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах фінансово-економічної кризи спричиненої військовою агресією.

ВСТУП

Результати економічної діяльності підприємств оцінюються за різними економічними показниками, серед яких найважливішим є прибуток. Цей показник є визначальним для фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, а також для його майбутнього розвитку. Прибуток виступає важливим динамічним фактором в економіці, стимулюючи підприємців до фінансової діяльності та сприяючи соціально-економічному прогресу. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі необхідно ефективно використовувати стратегії розвитку, які передбачають розробку управлінських моделей, що дозволить максимізувати прибуток підприємства, а також дбати про джерела фінансування. Таким чином, важливо впровадити ефективні заходи щодо розробки бізнес-моделей на підприємстві, що в свою чергу сприятиме розвитку економіки країни в цілому.

Прибуток допомагає підтримувати фінансову стійкість підприємства, надаючи достатні ресурси для покриття витрат і збереження операційної діяльності економічним суб'єктам в умовах невизначеності. Обсяг прибутку є ключовим фактором, що впливає на інвестиційну привабливість компанії. Високий рівень прибутку здатний залучати нових інвесторів і сприяти залученню капіталу для розвитку. Прибуток являється джерелом фінансування для різних проєктів та інновацій, підтримуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку. Прибуток є показником ефективності та життєздатності підприємства, що впливає на його подальший розвиток і взаємодію в економічному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематику прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та розробку ефективних стратегічних бізнес-моделей для максимізації прибутку підприємств розглядали в своїх працях багато вітчизняних науковців, такі як О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець, Н. В. Потриваєва, М. П. Бутко, О. І. Гудзь, О. П. Логвінова, І. М. Семененко та інші. Однак треба акцентувати увагу, що із різкою зміною зовнішніх умов для бізнесу, що спричинила військова агресія розв'язана росією проти України з лютого 2022

Таблиця 1.

Ознаки	Види управлінських рішень
За ступенем повної інформації	- прийняті в результаті визначеності; - прийняті в результаті невизначеності; - прийняті в результаті ризику
За ступенем своєї особливості	- унікальні - творчі
За часом вирішення завдань	- прийняті миттєво; - прийняті за кілька хвилин; - приймаються протягом кількох годин; - прийняття рішень впродовж тижнів і місяців
За функціональною спрямованістю	- розроблювані для здійснення планових заходів у компанії, підрозділі; - спрямовані на розв'язок організаційних проблем функціонування підприємства; - розроблювані за різними аспектами діяльності працівників підприємства; - координаційні (необхідні для узгодження мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища); - контрольні (служать для оцінки результату тих чи інших дій підлеглих і спрямовані на забезпечення своєчасного виконання планів та намічених цілей); - інформативні (спрямовані на впорядкування інформаційного поля для працівників компанії та надання їм необхідної інформації); - регулювальні (найчастіше наказують спосіб здійснення у визначених ситуаціях тих чи інших дій і виражаються в різного роду правилах, розпорядках, графіках, нормах, нормативах тощо)
За сферою дії	- приймаються з приводу об'єктивних факторів діяльності - використання устаткування, технологій тощо; - економічні (пов'язані з витратами підприємства й зумовлені ними); - соціальні (приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій)
За терміном дії	- розробляються на тривалий строк (5—10 років) з охопленням ключових елементів підприємства (структура, виробництво); - тактичні (розробляються на 1—3 роки з охопленням частини ключових елементів компанії); - оперативні (короткострокові рішення, які розробляються в разі виникнення ситуацій, що заважають реалізації тактичних рішень)
За прогнозованою ефективністю	- ординарні — за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає нормам і нормативам, прийнятим для даної галузі, напрямку діяльності; - синергічні — за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю здобутого ефекту різко зростає (ефект має яскраво виражений характер непропорційного зростання); - асинергічні — призводять до непропорційного зниження ефективності системи/операції

Джерело: узагальнено за даними [1, 8, 9].

року, розгляд питання про формування бізнес-стратегій суттєво змінився та потребує додаткового аналізу та усвідомлення.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нині ми живемо у вирі динамічного та руйнівного часу. Віртуалізація та діджиталізація постійно зростають і удосконалюються, а стратегічні підходи до максимізації прибутку компаній, перебувають у постійному пошуку та русі кращих умов реалізації. Використання бізнес-моделей не можуть гарантувати менеджера чи економіста ідеального розв'язання організаційної проблеми. У найкращому варіанті вони можуть запропонувати новий спосіб розібрати ситуацію, яка призведе до позитивних змін. І дати вагомі рекомендації для подальшого розвитку підприємств.

Моделі управління є корисними інструментами, які можна застосовувати для розв'язання проблем, здійснювати аналіз підприємств, підтримувати та полегшувати приймати уп-

равлінські рішення для підвищення ефективності та результативності організацій, які виникають у бізнесі.

Рішення, що приймаються підприємствами та організаціями проявляється в різних аспектах, які засвідчують вплив цих рішень на економічні, організаційні, правові та технологічні інтереси підприємства. На виконання управлінських рішень потрібні фінансові, матеріальні й інші витрати. Виходячи з цього кожне рішення має реальну вартість, а його реалізація повинна приносити підприємству прямий чи опосередкований прибуток.

Помилкове або неправильно сприйняте підлеглими рішення може завдати компанії збитків чи навіть призвести до банкрутства. Організаційна сутність полягає в тому, що для розробки та реалізації рішення підприємство повинно мати: необхідний персонал; документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність працівників і самого підприємства; налагоджену систему кон-

Таблиця 2.

Стратегічні цілі	Фінанси			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Утримання стабільного рівня прибутковості або його зростання - Ефективне управління витратами для мінімізації фінансових витрат.	- Впровадження детальних планів для управління фінансами у надзвичайних ситуаціях. - Регулярний аналіз та моніторинг можливих фінансових ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації.	- Підвищення рентабельності завдяки оптимізації операційних процесів та зниженню витрат. - Виявлення та ліквідація непотрібних витрат, впровадження більш ефективних методів роботи.	- Ведення переговорів з постачальниками щодо зниження цін або покращення умов співпраці. - Ініціація розробки та запуску нових продуктів або послуг, які відповідають поточним потребам ринку.
	Споживачі			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів якістю продуктів та послуг. - Збереження існуючих клієнтів та залучення нових.	- Проведення регулярних опитувань клієнтів для оцінки рівня їх задоволеності та виявлення проблемних областей. - Розширення та покращення каналів комунікації з клієнтами, електронну пошту, соціальні мережі.	- Підвищення показника задоволеності клієнтів за результатами опитувань та зворотного зв'язку. - Активне залучення нових клієнтів - Виявлення та усунення основних причин скарг клієнтів.	- Розробка мобільних додатків та онлайн-сервісів для зручного та швидкого обслуговування клієнтів. - Регулярний аналіз клієнтського досвіду та впровадження змін для його покращення.
	Внутрішні бізнес-процеси			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Оптимізація внутрішніх процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності. - Розробка стратегій і планів для підтримки стабільної роботи в умовах криз.	- Регулярний аналіз всіх бізнес-процесів для виявлення неефективних ділянок та впровадження покращень. - Використання програмного забезпечення для автоматизації	- Оптимізація та автоматизація процесів для зниження часу їх виконання. - Впровадження систем контролю якості та навчання співробітників.	- Організація регулярних тренінгів для співробітників щодо нових технологій та методів управління процесами. - Створення системи моніторингу та звітності для відстеження ефективності внутрішніх процесів.
	Навчання і зростання			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Створення сприятливого середовища, яке підтримує навчання, розвиток та інновації. - Сприяння впровадженню нових ідей та інноваційних рішень у компанії.	- Проведення тренінгів, навчальних курсів для підвищення професійних навичок співробітників. - Регулярна оцінка компетенцій співробітників.	- Проведення більшої кількості тренінгів та семінарів для розвитку ключових компетенцій. - Активне залучення співробітників до участі у навчальних програмах.	- Проведення заходів, які стимулюють до впровадження інновацій та нових ідей. - Створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника на основі його потреб.

Джерело: розроблено автором.

тролю, а також здійснювати координацію роботи персоналу. Соціальну сутність закладено в механізмі управління персоналом задля узгодження їхньої діяльності всередині колективу. Правова сутність рішень полягає в можливості здійснення певних заходів у рамках законодавчого поля (виходячи із законодавчих актів України, міжнародних зобов'язань, статутних та інших документів підприємства). Технологічна сутність рішень проявляється в можливості забезпечення персоналу, що здійснює розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

Класифікацію управлінських рішень за певними ознаками надано в Таблиці 1.

Моделі здатні забезпечити уявлення та надійну основу для здійснення відповідного управлінського рішення, яке слугуватиме максимізації прибутковості підприємств.

Початок повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року став викликом для більшої частини діяльності підприємств. Вимога до пошуку нових стратегій, обумовлені не лише розвитком ринкових відносин в українській економіці, але і для забезпечення стабільної діяльності бізнесу. Війна в Україні викликала значні труднощі та зміни в економічному ландшафті, які змушують постійно знаходити нові шляхи удосконалення та знаходження управлінських рішень, що забезпечать сталий розвиток підприємств. Однак економі-

чна діяльність підприємств у кожного різна, а отже, і моделі управління, що висувують конкретні вимоги стосовно достовірності, прозорості та гнучкості потрібні різні. Обравши правильний тип моделі управління, ці події та їхній вплив можна передбачити. Поміж з тим, аналіз та оцінювання основних загроз і можливостей, які зумовлюють ці події, можуть допомогти визначити, які варіанти і управлінські рішення найбільш придатні для підприємства.

На сьогодні, під час війни, у складних економічних умовах українські підприємства потребують нових підходів до управління, щоб забезпечити свої конкурентні переваги на ринку. Сучасний підхід до стратегічного управління організацією включає в себе збалансовану систему показників, що ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями та отриманими результатами. Ця система представляє собою унікальний підхід до управління, що включає методи ефективного планування діяльності організації та збирання інформації, а також систему об'єктивної оцінки та мотивації персоналу. Основна ідея цієї системи полягає в тому, що для вимірювання досягнень цілей використовуються не лише фінансові показники, але і показники маркетингу, розвитку персоналу і бізнес-процесів. Завдяки такому підходу власник бізнесу отримує огляд всіх причинно-наслідкових зв'язків, які ведуть його до реалізації стратегій компанії [2].

Збалансована система показників трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма різними напрямками: "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси", "навчання та розвиток персоналу". Розробка збалансованої системи показників розпочинається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі прийнятої стратегії [6]. Для визначення фінансових цілей потрібно обрати основну мету, яка може бути збільшення прибутковості і здобуття частки на ринку або генерація готівкового потоку. Фінансові показники служать для оцінки економічних наслідків діяльності і є ключовими індикаторами, які відображають відповідність стратегії підприємства загальному плану удосконалення.

Оцінка досягнень цілей, таких як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості, здійснюється за допомогою загальних показників успіху фінансової стратегії, таких як збільшення прибутковості, скорочення витрат і розширення використання активів. Клієнтська складова розглядається як спожив-

ча база і ринковий сегмент, де підприємство змагається, а також як показник результативності його діяльності у цільовому сегменті ринку. Цільовими показниками цієї складової є задоволення потреб клієнтів, їхня лояльність, прибутковість, збереження та розширення клієнтської бази. Ці критерії визначають споживчу цінність пропозицій і є ключовими вимірниками ефективності роботи з клієнтами. Компонента внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, які є найбільш критичними для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Ключовими показниками є виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість продукції, ефективність та інші аспекти. Компонента навчання і розвитку персоналу визначає необхідну інфраструктуру, яка забезпечує довгострокове зростання та покращення. Збалансована система показників орієнтована на вирішення двох важливих проблем: 1) ефективну оцінку результатів діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими; 2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства [7].

Для успішного застосування системи збалансованих показників на підприємстві варто детально розробити кожний з її етапів Таблиця 2.

Фінансова перспектива підприємств у період війни, коли масштабні відключення світла та потужні активні бойові дії в Україні, потребує особливої уваги та адаптації. В умовах такої нестабільності, коли часті відключення електроенергії можуть призводити до зупинки виробництва та зниження продуктивності, виникає ризик пошкодження інфраструктури через бойові дії, спад економічної активності може призвести до зменшення попиту на товари та послуги. Вирішенням цього питання можуть стати:

- створення резервних фондів для покриття непередбачуваних витрат;
- розробка альтернативних планів роботи у випадку відключення електроенергії;
- регулярний моніторинг фінансових показників та аналіз витрат;
- впровадження системи контролю за бюджетом для мінімізації непотрібних витрат;
- співпраця з іншими підприємствами для спільного вирішення проблем та зниження витрат;
- впровадження нових технологій та процесів, що можуть підвищити ефективність та зменшити залежність від нестабільних факторів.

Фінансова перспектива підприємств у період війни потребує постійної адаптації, важливо мати гнучкі стратегії та готовність швидко реагувати на зміни ситуації, щоб забезпечити стійкість та виживання бізнесу у складних умовах.

Клієнтська перспектива для підприємств у період військової агресії, набуває особливого значення. В таких умовах збереження довіри та лояльності клієнтів стає критичним для виживання та стабільного функціонування бізнесу. Ключовими аспектами в таких умовах є: відключення електроенергії та інтернету ускладнюють комунікацію з клієнтами, неможливість своєчасно обробляти замовлення та звернення клієнтів, економічна нестабільність призводить до зниження доходів населення та зменшення попиту на товари та послуги. Заходи, які можна запропонувати для стабілізації можуть бути:

- постійне інформування клієнтів про ситуацію, зокрема про можливі затримки або перебої у роботі;

- використання всіх доступних каналів зв'язку (соціальні мережі, месенджери, телефони) для підтримки контакту з клієнтами;

- запровадження гнучких умов для клієнтів, таких як розстрочка платежів, відтермінування замовлень або безкоштовна доставка;

- інвестування у навчання персоналу для роботи в умовах стресу та непередбачуваності.

Внутрішні бізнес-процеси підприємств потребують особливої уваги та адаптації. Відключення електроенергії призводить до зупинки виробництва та зниження продуктивності, неможливість використовувати електронні системи управління та автоматизації, ускладнення постачання сировини та готової продукції через зруйновану інфраструктуру, затримки в доставці та зростання логістичних витрат. Внутрішні бізнес-процеси підприємств потребують особливої уваги та адаптації.

В таких умовах можна запропонувати наступні заходи:

- розробка та впровадження планів дій на випадок надзвичайних ситуацій;

- створення резервних запасів сировини та готової продукції;

- використання енергоефективних технологій для зниження залежності від зовнішнього електропостачання;

- впровадження автоматизованих систем управління, які можуть працювати автономно або з мінімальним втручанням;

- перегляд логістичних ланцюгів для пошуку більш безпечних та ефективних маршрутів постачання;

- постійний аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів для зниження витрат та підвищення якості продукції.

Управління внутрішніми бізнес-процесами в умовах війни потребує гнучкості, швидкої адаптації та впровадження інноваційних рішень. Забезпечення безпеки працівників, стабільного електропостачання та ефективної логістики є ключовими факторами для збереження та розвитку бізнесу в умовах військової агресії.

Навчання та розвиток для підприємств в Україні під час війни є важливим інструментом підтримки стабільності та ефективності бізнесу. Гнучкі формати навчання, психологічна підтримка, інноваційні методи та альтернативні джерела енергії дозволяють зберегти безперервність навчального процесу та забезпечити високий рівень професійної підготовки співробітників. Це допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та стійкою навіть у найскладніших умовах.

Система збалансованих показників дозволяє:

- пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства;

- враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;

- перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників;

- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;

- графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства;

- ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження системи збалансованих показників;

- забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства [10].

Система збалансованих показників має цілу низку переваг, які дозволяють керівництву підприємства не лише результативно управляти ним, але й підвищувати його ефективність функціонування. Вона є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє розробити стратегію розвитку організації,

донести розроблену стратегію до кожного рівня компанії, адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу, спроектувати стратегічні цілі, забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВОК

В умовах війни підприємства, як і раніше, залишаються сфокусованими на досягнення прибутку та його подальше зростання. Однак у контексті воєнних дій існує потреба в адаптації управління прибутком для забезпечення стійкості та успішної підприємницької діяльності підприємства в умовах невизначеності. Аналіз ситуації і прийняття управлінських рішень щодо подальших дій можуть стимулювати позитивний розвиток.

Одним з найбільш перспективних аналітичних інструментів є система збалансованих показників, яка дозволяє взаємозв'язати фінансові і нефінансові показники та конкретизувати стратегію діяльності компанії. Результати наукового дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку науково-методичних засад, формування системи збалансованих показників, впровадження альтернативних моделей управління та стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

Література:

1. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: "Центр учбової літератури", 2015. 360 с.
2. Васильєв С.В., Масляєва О.О. Нестеренко Є.В. Особливості організаційно-економічних аспектів діяльності аграрних підприємств. Агросвіт № 1. 2024. С. 61—66.
3. Вініченко І.І., Полегенька М.А., Кобець Є.А. Інноваційна стратегія повоєнного розвитку аграрного бізнесу України. Агросвіт № 19. 2023. С. 3—8.
4. Горященко Ю. Г., Книш О. А. Практичні аспекти розвитку інвестиційної діяльності підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 9—10. С. 103—109.
5. Гончаренко О. В., Масляєва О. О. Роль інновацій в забезпеченні відтворювального процесу в агропромисловому виробництві. Інноваційна економіка. 2018. № 5—6. С. 5—10.
6. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 346—348.
7. Дмитрієв І.А., Левченко Я.С., Шевченко І.Ю. Економіка і бізнес: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2018. 608 с.

8. Логвінова О.П., Семененко І.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. Харків: ОНЕУ, 2018. 270 с.

9. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. осіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.

10. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>

References:

1. Butko, M.P. (2015), *Teoriia pryjniattia rishen'* [Theory of decision-making], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Vasyli'iev, S.V. Masliaieva, O.O. and Nesterenko, Ye.V. (2024), "Features of organizational and economic aspects of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 1, pp. 61—66.
 3. Vinichenko, I.I. Polehen'ka, M.A. and Kobets', Ye.A. (2023), "Innovative strategy of post-war development of agrarian business of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 3—8.
 4. Horiaschenko, Yu.H. and Knysh, O.A. (2022), "Practical aspects of the development of investment activities of enterprises", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 9—10, pp. 103—109.
 5. Honcharenko, O.V. and Masliaieva, O.O. (2018), "Role of innovations in providing reproductive process in agro-industrial production", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 5—6, pp. 5—10.
 6. Hudz', O.I. (2018), "Enterprise development strategy: essence and classification", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 8, pp. 346—348.
 7. Dmytriiev, I.A. Levchenko, Ya.S. and Shevchenko, I.Yu. (2018), *Ekonomika i biznes* [Economy and business], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
 8. Lohvinova, O.P. and Semenenko, I.M. (2018), *Obgruntuvannia hospodars'kykh rishen'* ta *otsinka ryzykiv* [Justification of business decisions and risk assessment], ONEU, Kharkiv, Ukraine.
 9. Polinkevych, O.M. and Volynets', I.H. (2018), *Obgruntuvannia hospodars'kykh rishen'* ta *otsiniuvannia ryzykiv* [Justification of business decisions and risk assessment], *Vezha-Druk*, Luts'k, Ukraine.
 10. Potryvaieva, N.V. (2015), "Balanced scorecard as an analytical tool of increase of efficiency of functioning of enterprises". *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092> (Accessed 15 July 2024).
- Стаття надійшла до редакції 26.07.2024 р.*