

УДК 338.432

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-20>**Павлова О.В.***кандидат економічних наук,  
завідувачка кафедри маркетингу та менеджменту  
Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті***Алексеева Л.М.***старший викладач кафедри маркетингу та менеджменту  
Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті***Педь І.В.***доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу та менеджменту  
Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті***Pavlova Olha***Candidate of Economic Sciences,  
Head of the Department of Marketing and Management  
Robert Elworthy Economics and Technology Institute***Alekseieva Larysa***Senior Lecturer of the Department of Marketing and Management  
Robert Elworthy Economics and Technology Institute***Ped Iryna***Doctor of Economic Sciences,  
Professor at the Department of Marketing and Management  
Robert Elworthy Economics and Technology Institute*

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

### MANAGEMENT AND DEVELOPMENT STRATEGY OF AGRICULTURAL MACHINERY ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні визначення поняття «стратегія розвитку підприємства». Встановлено, що поняття «стратегія» розглядається різними науковцями по-різному. Запропоновано під стратегією розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування розуміти визначення плану довгострокових дій підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей, з урахуванням можливостей виробництва аграрної техніки. Доведено, що універсальної методики вибору стратегії не існує. Кожне підприємство під час розроблення конкурентної стратегії повинно виробити свій особливий стиль стратегічного управління залежно від галузі виробництва; розміру підприємства; потенційних можливостей виробництва продукції тощо. Детальний аналіз специфіки вибору напрямів стратегічного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування проведено на прикладі АТ «Ельворті». Запропоновані такі основні стратегії розвитку АТ «Ельворті», спрямовані на удосконалення та підтримку конкурентних переваг сільськогосподарської техніки, як: стратегія розвитку «оптимальне співвідношення ціни та якості продукції»; стратегія розвитку «покращення показників сервісу аграрної техніки та маркетингового просування продукції на ринок»; змішана стратегія, яка є комбінацією зазначених стратегій. Доведено, що практична реалізація впровадження кожної стратегії розвитку повинна здійснюватися на основі розроблення конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва аграрної техніки. Визначено, що для підприємств сільськогосподарського машинобудування найбільш доцільним буде застосування саме змішаної стратегії розвитку підприємства для підвищення рівня його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** стратегія; стратегія розвитку підприємства; стратегічне управління; сільськогосподарська техніка; ресурси підприємства; конкурентна перевага.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные определения понятия «стратегия развития предприятия». Установлено, что понятие «стратегия» рассматривается различными учеными по-разному. Предложено под стратегией развития предприятий сельскохозяйственного машиностроения понимать определение плана долгосрочных действий предприятия, направленных на достижение поставленных целей, с учетом возможностей производства аграрной техники. Доказано, что универсальной методики выбора стратегии не существует. Каждое предприятие при разработке конкурентной стратегии должно выработать свой особый стиль стратегического управления в зависимости от отрасли производства; размера предприятия; потенциальных возможностей производства продукции и тому подобное. Детальный анализ специфики выбора направлений стратегического развития предприятий сельскохозяйственного машиностроения проведен на примере АО «Эльворти». Предложены следующие основные стратегии развития АО «Эльворти», направленные на совершенствование и поддержание конкурентных преимуществ сельскохозяйственной техники: стратегия развития «оптимальное соотношение цены и качества продукции»; стратегия развития «улучшение показателей сервиса аграрной техники и маркетингового продвижения продукции на рынок»; смешанная стратегия, которая является комбинацией указанных стратегий. Доказано, что практическая реализация внедрения каждой стратегии развития должна осуществляться на основе разработки конкретных мероприятий, направленных на повышение эффективности производства аграрной техники. Определено, что для предприятий сельскохозяйственного машиностроения наиболее целесообразным будет применение именно смешанной стратегии развития предприятия и повышения уровня его конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** стратегия; стратегия развития предприятия; стратегическое управление; сельскохозяйственная техника; ресурсы предприятия; конкурентное преимущество.

**ANNOTATION**

The topic under consideration is relevant since it is proved that there is no unified methodology for choosing a strategy, but at the same time it is efficient to comply with peculiarities of current market situation. The main definitions of the concept of «enterprise development strategy» are studied in the article. It is pointed out that different scientist consider the concept of «strategy» differently. The strategy of agricultural machinery enterprises development should not be defined as the plan of long-term actions of the enterprise aimed at achieving the set goals, taking into account the potential output of agricultural machinery. Developing a competitive strategy each enterprise must develop its own style of strategic management depending on the industry; the size of the enterprise; potential output, etc. A detailed analysis of strategic choices for development of agricultural machinery was conducted on the example of JSC «Elvorti». The analysis showed that in 2018 the production and of this enterprise sales decreased significantly in comparison to 2017. In 2019, the decreasing tendency continued. The main reason for such a decreasing tendency were not only the adverse circumstances on the market of agricultural machinery in Ukraine, but also lack of assets and qualified employees for assurance the necessary production output. JSC «Elvorti» was offered the following main development strategies aimed at improving and maintaining the competitive advantages of agricultural machinery: development strategy «optimal correlation between price and quality of product»; development strategy «improvement of indicators of service of agricultural machinery and marketing promotion of products on the market»; mixed strategy, which is a combination of these strategies. It is proved that the implementation of each development strategy should be based on the development of specific measures aimed at improving the efficiency of manufacturing of agricultural machineries. It is determined that applying of mixed strategy of enterprise development will be most expedient for agricultural machinery enterprises and will help to increase the level of competitiveness.

**Key words:** strategy, enterprise development strategy, strategy development, agricultural machinery, enterprise resources, competitive advantage.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування вимагають підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм управління виробництвом. Від рівня розвитку сільськогосподарського машинобудування залежать матеріаломісткість, енергоємність валового внутрішнього продукту, продуктивність праці, промислова безпека й обороноздатність держави. Тому можна зазначити, що успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вдало вибраної конкурентної стратегії розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування і вмлої її реалізації. Саме це і зумовлює актуальність вибраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед сучасних вітчизняних праць, присвячених питанням функціонування ефективної стратегії конкурентної боротьби, варто особливо виділити роботи І. Ансоффа [1], М. Портера [2], А.А. Томпсона [3], У. Сухорської [4], С. Васи́лиги [5], які запропонували різні типи конкурентних стратегій, а також методи їх впровадження в умовах розвинутої економіки. Однак їх аналіз показав, що окремі аспекти проблеми, а також безліч конкретних практичних питань

щодо стратегії розвитку діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування, потребують доопрацювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою проведення дослідження є визначення напрямів стратегічного розвитку та шляхів впровадження конкурентних стратегій підприємств сільськогосподарського машинобудування на прикладі АТ «Ельворті».

**Виклад основного матеріалу.** У результаті дослідження встановлено, що поняття «стратегія» розглядається різними науковцями по-різному. Так, типові підходи до визначення поняття „стратегія” (від грец. „strategia” – мистецтво ведення війни), які наводяться в літературі, такі: стратегія являє собою визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вибір напрямів діяльності та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; напрям розвитку організації в довгостроковій перспективі, що дає змогу отримати переваги шляхом використання наявних ресурсів в умовах мінливого навколишнього середовища для задоволення потреб ринку й очікувань власників [7]. А. Томпсон зазначає, що «стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [3, с. 42]. Всі визначення поняття «стратегія» можна згрупувати за такими напрямками: стратегія як засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій; стратегія як набір правил прийняття рішень; стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства [5]. Нами пропонується під стратегією розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування розуміти визначення плану довгострокових дій підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей, з урахуванням можливостей виробництва аграрної техніки.

М. Портер згрупував стратегії розвитку підприємства в три групи: стратегії лідерства за витратами, диференціювання, фокусування (концентрації), які називають базовими конкурентними стратегіями [2]. Проте дослідження показують, що промислові підприємства досягають ефективності, застосовуючи більшу кількість різних конкурентних стратегій або їх комбінації.

Універсальної методики вибору стратегії не існує. Кожне підприємство під час вироблення конкурентної стратегії повинно виробити свій особливий стиль управління, це ж можна сказати і про стратегічні методи. Особливості системи стратегічного управління машинобудівним підприємством залежать від взаємодії різних факторів, а саме: галузі виробництва, розміру

підприємства та обсягу виробництва продукції; характеристик та можливостей виробництва продукції; рівня можливого потенціалу підприємства тощо. Так, для підприємств сільськогосподарського машинобудування метою конкурентних стратегій є створення тривалого потенціалу успіху через використання конкурентних переваг сільськогосподарської техніки. Конкурентоспроможність аграрної техніки формується під впливом багатьох факторів і досягається через пропозицію споживачам продукції за нижчими чи вищими цінами або за рахунок надання більших вигод, які достатньою мірою компенсують вищі ціни на техніку. Одержання конкурентної переваги на основі цих факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються, та від загального рівня менеджменту на підприємстві.

Більш детальний аналіз специфіки вибору напрямів стратегічного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування проведено на прикладі АТ «Ельворті».

АТ «Ельворті» є провідним та одним із найбільших підприємств сільськогосподарського машинобудування України, яке виготовляє високоякісну сільгосптехніку як для внутрішнього ринку, так і для ринків ближнього та дальнього зарубіжжя. Підприємство реалізує свою продукцію на території України, в країни Західної та Східної Європи. Реалізація техніки відбувається через власну дилерську мережу з повноваженнями технічних центрів. Проведений аналіз показав, що за 2018 рік обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства в порівнянні з 2017 роком істотно зменшилися. У 2019 році продовжувалась тенденція зниження обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства до попереднього року (рис. 1).

Динаміка демонструє, що в 2019 році відбулося падіння ринкової частки продажів сільгосптехніки підприємства, при цьому найбільше падіння сталося за дисковими боронами – 17% та просапними культиваторами – 12%. Значне падіння відбулося за культиваторами сучільними – 5%, обприскувачами – 4% і зерновими сівалками – 3%. Майже на рівні 2018 року залишилася ринкова частка за сівалками просапними та посівними комплексами. Це було викликано як несприятливою ситуацією на ринку сільгосптехніки України, так і відсутністю у підприємства достатньої кількості обігових коштів та кваліфікованого персоналу для забезпечення виготовлення необхідної кількості продукції. У зв'язку з падінням попиту на українському ринку сільгосптехніки та введенням санкцій з січня 2019 року на ввезення основних видів сільгосптехніки виробництва України до Росії (в 2018 році питома вага реалізації АТ «Ельворті» до Росії становила близько 37%) відбулося падіння продажів майже за всією номенклатурою продукції, окрім незначного росту за обприскувачами та більш значного росту за посівними комплексами, які реалізовувалися в Білорусію та Казахстан. Та-кож збільшився обсяг реалізації підприємством запасних частин майже в 1,5 раза, що пояснюється пошуками нових ринків збуту.

У 2019 році АТ «Ельворті» отримало збиток в розмірі 49,8 млн грн, при цьому в попередньому році прибуток становив 613 тис. грн. Таке погіршення викликано насамперед зменшенням обсягів реалізації та курсовими різницями, які виникли за рахунок реалізації продукції на експорт, переважно до Білорусії та ЄС. Також до факторів зменшення прибутку можна віднести зростання витрат за рахунок: збільшення

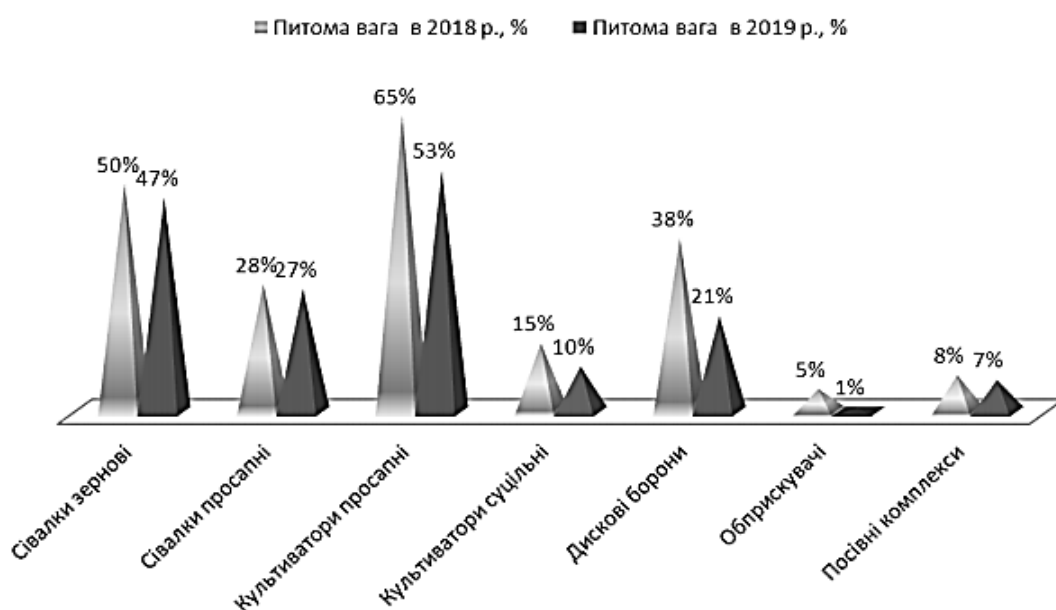


Рис. 1. Динаміка зміни ринкової частки АТ «Ельворті» за видами продукції за 2018–2019 рр.

Джерело: складено автором на основі [12]

цін на сировину та основні матеріали; збільшення вартості купівельних напівфабрикатів; збільшення вартості електроенергії; збільшення вартості природного газу; збільшення витрат на виплату відсотків за кредитами за рахунок збільшення обсягів кредитів банків, які підприємство вимушене було брати у зв'язку з відсутністю достатньої кількості обігових коштів.

Стратегія розвитку АТ «Ельворті» орієнтована на виконання його місії та цілі за окремими напрямками діяльності – фінансової, маркетингової, виготовлення продукту, виробничої тощо. За результатами випробувань сільськогосподарської техніки виробництва АТ «Ельворті», зважаючи на побажання аграріїв України та країн Європи, новітні тенденції розвитку зарубіжної сільськогосподарської техніки, запропоновано такі основні стратегії розвитку, спрямовані на удосконалення та підтримку конкурентних переваг сільськогосподарської техніки:

1. Стратегія розвитку «оптимальне співвідношення ціни та якості продукції», яка має на меті приведення у відповідність якісного рівня і ціни споживання продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. Реалізація цієї стратегії може бути здійснена за рахунок підвищення якісних характеристик техніки, зниження собівартості виготовлення продукції, впровадження енергозберігаючих технологій виробництва, зниження простоїв.

Так, головним напрямом роботи конструкторів АТ «Ельворті» є створення нового покоління сільськогосподарської техніки, яка би за своїм технічним рівнем відповідала кращим світовим аналогам. За результатами аналізу відповідності конструкції зернового висівного апарату вимогам споживачів, а також відповідності його технічних характеристик кращим світовим аналогам на АТ «Ельворті» був розроблений новий висівний апарат для сімейства зернових сівалок серій «Астра» і «Альфа». Проведені в 2019 році стендові випробування підтвердили відповідність конструкції вимогам споживачів. На 2020 рік заплановано впровадження в серійне виробництво нового висівного апарату, що дасть можливість успішно конкурувати на ринку зернових сівалок із механічним висівним апаратом. Для можливості реалізації техніки в країні Європи підприємство проводить сертифікацію продукції, яка виробляється серійно, на відповідність вимогам нормативних документів із безпеки. Система управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001 діє на підприємстві з 2004 року. У 2019 році підприємство пройшло чергову сертифікацію системи управління якістю за новою версією міжнародного стандарту ISO 9001:2015, що підтверджено сертифікатом відповідності №Q-5402/19 від 18.10.2019 р., виданим між-народним органом із сертифікації QSCert.

Протягом 2019 року керівництвом підприємства вживалися всі можливі заходи для зменшення витрат. Змінні витрати виробництва

на 1 грн товарної продукції зменшилися в порівнянні з попереднім роком на 2,9%. Значне зменшення витрат на збут пояснюється зменшенням витрат на транспортування реалізованої продукції (у зв'язку зі зменшенням обсягів реалізації), на рекламу та участь підприємства у виставках (з метою оптимізації витрат).

У 2020 році плани розвитку АТ «Ельворті» в межах реалізації стратегії «оптимальне співвідношення ціни та якості продукції» передбачається: впровадити у виробництво нову сільськогосподарську техніку (посівні комплекси Алькор-7,5, Алькор-10 та Алькор-12, культиватори суцільної обробки Поляріс-4, Premium, Поляріс-6 Premium, Поляріс-8 Premium тощо), розробити й реалізувати заходи щодо зниження собівартості продукції з урахуванням впровадження нового технологічного обладнання для виробництва комплектуючих систем сівалок без втрати якості посівних систем; розробити програму оновлення технології виробництва техніки з метою підвищення її надійності та зниження матеріалоенергоємності; зменшити кількість рекламаций від споживачів щодо реалізованих сільгоспмашин за рахунок посилення контролю якості збирання та випробування продукції; для збільшення рівня надійності сільськогосподарської техніки вибрати постачальників на основі результатів випробувань та сертифікації; скоротити рівень виробничих запасів; за рахунок організації праці досягти збільшення продуктивності. На 2020 рік разом із Сумським національним аграрним університетом заплановані господарські випробування цієї сівалки з використанням GPS-навігації та елементів системи «точного землеробства», які дадуть змогу проводити оптимізацію використання посівного матеріалу залежно від рельєфу поля та хімічного складу ґрунту.

Впровадження наведених заходів дасть змогу АТ «Ельворті», з одного боку, підвищити якість та надійність сільськогосподарської техніки за рахунок надійності конструкції сільгоспмашин та їх елементної бази, а з іншого – зменшити непродуктивні витрати, що значно знизить собівартість виробництва продукції.

2. Стратегія розвитку «покращення показників сервісу аграрної техніки та маркетингового просування продукції на ринок», яка в практичній діяльності спрямована на покращення рівня сервісного обслуговування аграрної техніки АТ «Ельворті» та системи показників просування продукції на ринок.

Обґрунтовано, що ринок товарів виробничого призначення, на якому здійснюють діяльність і підприємства сільськогосподарського машинобудування, багато в чому відрізняється від ринку товарів масового попиту. Продукція АТ «Ельворті» не може бути просто продана споживачеві, вона вимагає постійного технічного обслуговування, що необхідно для підтримки техніки в працездатному стані. Особлива увага повинна звертатися на підвищення якості фірмового сервісу, інформування про властивості виготовлюваної

продукції, проведення більш якісної комерційної роботи з клієнтами, впровадження лізингових операцій, повідомлення про участь у ярмарках та виставках, створення та підтримку позитивного іміджу підприємства-виробника тощо.

Для сучасних підприємств сільськогосподарського машинобудування, щоб закріпитися на вітчизняному ринку і завоювати зарубіжні ринки, необхідна саме маркетингова спрямованість стратегії розвитку, яка покликана вивчати ринок сільськогосподарської техніки, пристосовуватися до нього і впливати на нього. Так, у межах реалізації стратегії розвитку «покращення показників сервісу аграрної техніки та маркетингового просування продукції на ринок» у 2020 році для АТ «Ельворті» передбачається: розроблення пакету додаткових послуг сервісного обслуговування з урахуванням споживчих переваг на цільових сегментах; забезпечити безвідмовну роботу сівалок, виготовлених у 2020 році, на протязі гарантійного строку експлуатації (2 роки); на складах дилерських фірм – забезпечення наявності обмінного фонду сівалок та їх комплектації; розробити додатковий план заходів щодо збільшення ефективності системи просування аграрної техніки на ринок за рахунок більш «агресивної» реклами іміджу підприємства і презентаційної роботи разом із дилерськими фірмами у цільових сегментах; збільшити обсяги продаж у ЄС на 50%.

Стратегія управління підприємством сільськогосподарського машинобудування з урахуванням маркетингової орієнтації вимагає створення розгалуженої служби маркетингу. Необхідно проводити систематичне спостереження за тенденціями розвитку ринку сільськогосподарської техніки та сільськогосподарської продукції, аналізувати результати опитувань, спостережень, експериментів і вміло та своєчасно їх використовувати.

3. Змішана стратегія, яка базується на сукупності стратегії «оптимальне співвідношення ціни та якості продукції» та покращення рівня «показників сервісу аграрної техніки і маркетингового просування аграрної техніки на ринок».

**Висновки.** Процес управління стратегією підприємства вимагає формування ефективної системи апарату управління, адаптованого до сучасних умов господарювання і змін на мікро-і макrorівні, і є найбільш важливим аспектом діяльності організації, який дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства. Визначено, що обґрунтування вибору ефективної конкурентної стратегії повинно здійснюватися з урахуванням її призначення та галузі застосування. При цьому доцільно керуватися особливостями конкретної ринкової ситуації. Для підприємств сільськогосподарського машинобудування найбільш доцільним буде застосування саме змішаної стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності. Практична реалізація впровадження стратегії повинна здійснюватися на основі розроблення

конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва аграрної техніки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / Пер. з англ. Москва : Економіка, 1989. 563 с.
2. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / [Пер. з англ. І. Минервін]. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
3. Томпсон А.А. та ін. Стратегічний менеджмент. Москва : Видавничий дім «Вільямс», 2006. 928 с.
4. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету. Львів, 2002. Вип. 12.8. С. 259–263.
5. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121
6. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності : Монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
7. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія/[Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцькій та ін.]. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості. ДонУЕП, 2006. 219 с.
8. Тогузаев Т.Х. Наукові аспекти поняття «стратегії розвитку підприємства». Економічна теорія та інституційна економіка. 2009. № 2(24). С. 19–27.
9. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / за ред. проф. Н.М. Ушакової. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.
10. Стратегия – понятия и определения. Классификация стратегий. Стратегическое управление и планирование. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (дата звернення: 03.04.2020).
11. Стратегия развития предприятия: виды, разработка, внедрение URL: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya-predpriyatiya> (дата звернення: 20.05.2020).
12. Офіційний сайт АТ «Ельворті» URL: <https://www.elvorti.com/index.php?part=static&lang=ru&cname=about> (дата звернення: 20.05.2020).

#### REFERENCES:

1. Ansoff, I. (1989). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Ekonomika Publ, Moscow, Russia.
2. Porter, E.M. (2005). *Konkurentna stratehiia: Metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competition strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Alpina Biznes Buks Publ, Moscow, Russia.
3. Tompson, A.A. and Striklend, A. Dzh. (2006). *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. Vydavnychiy dim «Viliams» Publ, Moscow, Russia.
4. Sukhorska, U. R. (2002). «Marketing strategies of enterprise development: es-sence, value, classification», *Naukovyi Visn: Zb. naukovo-tekhnichnykh prats. Ukrainian state forestry university*, vol. 12.8, p. 259–263.
5. Vasylyha, S. (2020). «Concepts of enterprise development strate-gy», *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121
6. Martsyn, V.S. (2005). *Ekonomichne rehuliuвання efektyvnosti hospodarskoi diialnosti: Monohrafiia* [Economic regulation of efficiency of economic activity: Monograph]. LBI NBU Publ, Lviv, Ukraine.

7. Sheleheda, B.H. Kasianova, N. V. and Bersutskii, A. Ya. (2006). *Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva: Monohrafiia* [Strategic management of enterprise potential: Monograph]. DonUEP Publ, Donetsk, Ukraine.
8. Tohuzaeв, T.Kh. (2009). «Scientific aspects of the concept of «enterprise development strategy», *Ekonomichna teoriia ta instytutsiina ekonomika*, vol. 2(24), pp. 19–27.
9. Mazaraki, A.A. (1999). *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva. Pidruchnyk dlia vuziv* [Economy of trading enterprise. Textbook for universities]. Khreshchatyk Pub, Kyiv, Ukraine.
10. stplan.ru (2020). «Strategy – concepts and definitions. Classification of strategies», *Strategic management and planning* [Online]. Available at: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (accessed 3 Apr 2020).
11. gd.ru (2020). «Enterprise development strategy: types, development, implementation» [Online]. Available at: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya-predpriyatiya> (accessed 20 May, 2020).
12. Official site of the JSC «Elvorti». URL: <https://www.elvorti.com/index.php?part=static&lang=ru&cname=about> (accessed 20 May, 2020).