



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-86-95

УДК 338.24:658.152:621

Зоряна КОВАЛЬ

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аналізу
Національного університету «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0175-6163

АНАЛІЗ ЙМОВІРНОСТІ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗРИВУ

Анотація. Запропоновано методіку дослідження стратегічного розриву на основі аналізу показника ймовірності стратегічного розриву, розрахованого на основі оцінки стратегічних можливостей підприємств. Виокремлено, згруповано і розкрито зміст стратегічних можливостей підприємства, що дасть змогу дослідити їхню важливість при формуванні і реалізації стратегії, проаналізувати вплив відхилення між їхніми фактичними і стратегічними значеннями на виникнення стратегічного розриву. Запропоновано загальний показник стратегічного розриву, що представлено у вигляді добутку відхилень у між значеннями стратегічних і реальних можливостей та їхніх важливостей при виборі стратегії. Застосування загального показника стратегічного розриву дасть змогу передбачити його утворення і запобігти його зростанню. Дослідження показника ймовірності стратегічного розриву з врахуванням основних можливостей підприємства внутрішнього і зовнішнього характеру сприятиме більш об'єктивній оцінці ефективності альтернативних стратегій підприємства за обраними показниками можливостей, що характеризують як внутрішній потенціал підприємства і здатність ефективно використовувати наявні ресурси та при потребі залучати додаткові, так і увесь спектр зовнішніх факторів. Застосування показника ймовірності стратегічного розриву підприємства сприятиме більш точній та об'єктивній їх оцінці у довгостроковій перспективі, повнішому врахуванню впливів факторів на формування розриву та пошуку шляхів його мінімізації. Результатом дослідження є те, що запропонована методіка дасть змогу обрати стратегію, ймовірність виникнення стратегічного розриву у випадку реалізації якої є мінімальною. Зазначена методіка буде корисною для застосування у сфері стратегічного планування і стратегічного управління підприємством, сприятиме дослідженню причин виникнення та наслідків існування стратегічного розриву, розробленню заходів з його усунення.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розрив, ймовірність стратегічного розриву, стратегічні можливості підприємства, загальний показник стратегічного розриву.

JEL Classification: M21

Absztrakt. A stratégiai szakadék vizsgálatának módszertanát a vállalkozások stratégiai képességeinek felmérése alapján számított stratégiai szakadék valószínűségi mutatójának elemzése alapján javasoljuk kiszámítani. A vállalat stratégiai képességeinek lényege, csoportosítása és feltárása került kiemelésre, amely lehetővé teszi jelentőségének vizsgálatát a stratégia kialakításában és megvalósításában, elemzésre került a stratégiai szakadék kialakulására gyakorolt hatás, mely a tényleges és stratégiai értékeinek közötti eltérésben rejlik. Javasoljuk a stratégiai szakadék általános mutatójának kidolgozását, amely a stratégiai és a valós lehetőségek értékei közötti eltérések szorzataként jelenik meg, valamint ezek fontossága a stratégia kiválasztásában. A stratégiai szakadék általános mutatójának használata lehetővé teszi kialakulásának előrejelzését és növekedésének megakadályozását. A stratégiai szakadék valószínűségének mutatójának tanulmányozása a vállalkozás belső és külső képességeinek figyelembevételével történik és hozzájárul a vállalkozás alternatív



stratégiáinak hatékonyságának objektívebb értékeléséhez a kiválasztott képességmutatók alapján, amelyek mind a vállalkozás belső potenciálját, mind a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználásának és szükség esetén további külső tényezők bevonásának képességét jellemzik. A vállalkozás stratégiai szakadék valószínűségét jelző mutató alkalmazása hozzájárul ezek hosszú távú pontosabb és objektívebb értékeléséhez, a szakadék kialakulására gyakorolt tényezők hatásának teljesebb figyelembevétele segítséget nyújt a hiányosságok felkutatásához és minimalizálásának módjainak megismeréséhez. A kutatás eredménye, hogy a javasolt technika lehetővé teszi olyan stratégia kiválasztását, amelynek megvalósítása esetén minimális a stratégiai szakadék valószínűsége. A megadott technika hasznos lesz a vállalkozás stratégiai tervezés és stratégiai irányítás területén, hozzájárul a meglévő stratégiai hiányosságok okainak és következményeinek vizsgálatához, valamint az azt megszüntető intézkedések kidolgozásához.

Kulcsszavak: stratégia, stratégiai hiányosság, stratégiai szakadék valószínűsége, a vállalkozás stratégiai lehetőségei, a stratégiai szakadék általános mutatója.

Abstract. A methodology for the study of the strategic gap is proposed based on the analysis of the indicator of the probability of a strategic gap, calculated on the basis of the assessment of the strategic capabilities of enterprises. The content of the company's strategic capabilities has been singled out, grouped and revealed, which will make it possible to investigate their importance in the formation and implementation of the strategy, to analyze the influence of the deviation between their actual and strategic values on the emergence of a strategic gap. A general indicator of the strategic gap is proposed, which is represented as a product of deviations between the values of strategic and real opportunities and their importance when choosing a strategy. The use of the general indicator of the strategic gap will make it possible to predict its formation and prevent its growth. The study of the indicator of the probability of a strategic gap, taking into account the main internal and external capabilities of the enterprise, will contribute to a more objective assessment of the effectiveness of the alternative strategies of the enterprise according to the selected indicators of capabilities, which characterize both the internal potential of the enterprise and the ability to effectively use the available resources and, if necessary, to attract additional and all a range of external factors. The use of the indicator of the probability of a strategic gap of the enterprise will contribute to a more accurate and objective assessment of them in the long term, a more complete consideration of the effects of factors on the formation of the gap and the search for ways to minimize it. The proposed technique will make it possible to choose a strategy, the probability of a strategic gap in the case of implementation of which is minimal. The specified method will be useful for application in the field of strategic planning and strategic management of the enterprise, will contribute to the study of the causes and consequences of the existence of a strategic gap, and the development of measures to eliminate it.

Keywords: strategy, strategic gap, probability of strategic gap, strategic opportunities of the enterprise, general indicator of strategic gap.

Постановка проблеми. Стратегічний розрив вказує на існування відмінності між очікуваними (необхідними, бажаними) та фактичними (наявними, дійсними) можливостями підприємства. Оцінка стратегічного розриву є одним з інструментів стратегічного аналізу та належить до технологій збалансованого управління.

Збалансоване управління підприємством передбачає застосування такої системи показників, яка дає змогу оцінити та спроектувати потрібні для реалізації стратегії зміни у чотирьох основних сферах діяльності підприємства: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання персоналу та інновації.

Проте, можливості підприємства залежать від значної чисельності факторів, які не завжди можна віднести до зазначених груп. Крім цього, доцільним є не тільки передбачити їх вплив на формування стратегічних можливостей та провести аналіз відповідних факторів на довготривалу перспективу, але також дослідити відмінність фактичних значень можливостей підприємства від їх очікуваних значень у довготривалій перспективі. Тобто таких значень, які дадуть змогу реалізувати обрану стратегію розвитку підприємства. Як на основі комплексного аналізу можливостей підприємства оцінити ймовірність виникнення стратегічного розриву? Які саме фактори можуть з найвищою ймовірністю призвести до формування розриву між наявними і необхідними можливостями підприємства? Яким чином розрахувати цей показник ймовірності та які засоби слід застосувати для його скорочення?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях багатьох українських і закордонних вчених [1-14] досліджені питання оцінювання можливостей підприємств, а також існування стратегічного розриву та пошуку шляхів його зниження.

Протягом останніх років спостерігаються суттєві зміни у методах управління підприємством, проте методичні підходи до оцінювання основних управлінських процесів практично не зазнали змін. Часто аналіз результатів цих процесів зводиться до застосування фінансових показників, незважаючи на їхній не завжди фінансовий характер [1-2]. Доцільною для застосування буде побудова такої системи оцінювання, яка здатна збалансовано та адекватно відображати можливості підприємства у сфері досягненні цілей стратегії розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються на підприємстві. Це сприятиме активізації управлінських функцій, які спрямовані на вирішення наявних стратегічних проблем підприємства. Застосування такої системи показників дасть змогу дослідити можливості, що виникають у ключових сферах діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії [3-6] та його конкурентоздатність [13-14].

Проте, поза увагою науковців залишилося дослідження показника ймовірності виникнення стратегічного розриву та його вплив на успішність реалізації стратегії. Оцінювання ефективності стратегії підприємства та ймовірності виникнення стратегічного розриву, як основної перешкоди для її успішної реалізації потребує аналізу усього широкого спектру наявних можливостей підприємства, їх порівняння із стратегічними значеннями, розроблення шляхів зниження відхилення між показниками, що їх характеризують [7-12].

Зважаючи на зазначене, доцільним є включення у систему показників стратегічного планування, окрім чотирьох основних складових, що визначають ступінь досягнення встановлених цілей у рамках: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання персоналу, також показників, що характеризують інноваційні, інвестиційні, виробничі, технічні, організаційні та інші можливості підприємства. Вони дадуть змогу проаналізувати привабливість підприємства для акціонерів та потенційних інвесторів,



споживачів, визначити потреби змінах внутрішніх процесів тощо. Формування стратегії підприємства з використанням цього підходу представлятиме систематизовану послідовність етапів, реалізацію яких зручно контролювати на різних рівнях управління.

Невирішені складові загальної проблеми. Серед причин виникнення стратегічного розриву основними є: недоліки в управлінні, дефіцит ресурсів, певні технологічні проблеми та обмеження, невизначеність та турбулентність зовнішнього середовища. Серед причин також необґрунтовані дії або бездіяльність вищого керівництва підприємства, що відповідальне за стратегічне планування, його невміння забезпечити реалізацію стратегії, необ'єктивний аналіз необхідних для цього ресурсів та можливостей. Правильний розрахунок стратегічних можливостей підприємства, врахування їх у стратегічних планах дасть змогу передбачити та запобігти виникненню стратегічного розриву. Існування такого розриву є важливим фактором, що на потребу у об'єктивному оцінюванні можливостей підприємства, їх коригування у разі потреби з метою зменшення ймовірності його формування.

Формулювання цілей статті. Розроблення методичних підходів до оцінювання ймовірності виникнення стратегічного розриву, формування рекомендацій із зниження цього показника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічного розриву може призвести до проблем з реалізацією обраної стратегії підприємством. Крім цього, існування різниці між фактичними і бажаними можливостями підприємства погіршує його конкурентоздатність, негативно впливає на його здатність оперативно та відповідним чином протидіяти загрозам зовнішнього середовища, а також достатньою мірою використовувати позитивні обставини, що можуть скластися. У зв'язку з цим, висока ймовірність виникнення стратегічного розриву створює значні перепони для досягнення підприємством запланованого показника ефективності його підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Показник стратегічного розриву характеризує зміну у можливостях підприємства, яку підприємству необхідно здійснити, щоб мати змогу досягти стратегічні цілі. Можливості підприємства, у свою чергу, визначають фактори, що позитивно впливають на його діяльність та розвиток. Відповідно, стратегічні можливості вказують на здатність підприємства реалізувати свою стратегію. Вони відображають наявність усіх необхідних для цього ресурсів (фінансових, кадрових, технічних, матеріальних, інформаційних тощо) та умов зовнішнього середовища (сприятливих для підприємства сценаріїв його розвитку). Як бачимо, існування стратегічних можливостей є наслідком узгодження змін у внутрішньому середовищі підприємства зі змінам, що можуть відбутися у зовнішньому середовищі у довготривалій перспективі.

Таким чином, стратегічні можливості підприємства за середовищем формування згрупуємо на внутрішнього і зовнішнього характеру (табл. 1).

До першої групи віднесемо фінансові, організаційні, маркетингові, кадрові, виробничі, інноваційні, інвестиційні, технологічні можливості, тобто такі

формування яких здійснюється безпосередньо на підприємстві. Зазначені можливості є достатньо керованими, оскільки їх значення піддаються регулюванню з боку підприємства за допомогою налагоджених управлінських процесів, що координують залучення і вміле використання усіх необхідних для ефективної діяльності ресурсів, прогнозування потреби у них у довготривалій перспективі. Наявність цих можливостей посилює внутрішній потенціал підприємства, дає змогу акумулювати його здатності до ефективного використання ресурсів та розвитку.

Таблиця 1.

Структура стратегічних можливостей підприємства

Стратегічні можливості підприємства	Особливості змісту стратегічної можливості
Внутрішнього характеру:	
Фінансові	залежать від обсягів виробництва і продажів, доходів і фінансових результатів, рівня витрат, ефективності управління оборотними коштами, доступу до фінансування, управління капіталом тощо
Організаційні	залежать від ефективності управління, організаційної структури злагодженої взаємодії підсистем, наявності кваліфікованих менеджерів
Маркетингові	залежить від результатів дослідження ринку, сегментації ринку, унікальності пропозиції, ефективності маркетингових товарної, цінової, комунікаційної політик та політики розподілу тощо
Кадрові	залежить від ефективності менеджменту персоналу та його складових: стимулювання і навчання, оцінювання і добір кадрів тощо
Виробничі	залежать від ефективності виробничих процесів, виробничої програми, виробничої потужності, ефективного управління запасами тощо
Інноваційні	залежать від інноваційної культури, курсу на дослідження і розвиток, спостереженнями за ринковими інноваціями, фінансуванням інновацій
Інвестиційні	залежить від привабливості для інвесторів, інноваційного та управлінського потенціалу, стратегічного розвитку тощо
Технологічні	залежить від доступності технологій, компетентності кадрів у сфері технологій, впроваджень та удосконалень технологій тощо
Зовнішнього характеру:	
Економічні	визначаються макроекономічними умовами, рівнями економічного росту, безробіття та інфляція, облікової ставки, податками, політичними і соціокультурними факторами, глобалізацією середовища тощо
Інфраструктурні	визначаються особливостями організації транспортної, енергетичної, комунікаційної, громадської сфер функціонування ринку тощо
Конкурентні	визначаються здатністю акумулювати переваги, фокусуванням на якості продукту, ціни, розширення ринків збуту, співпраці тощо
Інформаційні	визначаються доступом до інформації про ринок, клієнтів, конкурентів і власну діяльність, засобів її опрацювання та аналізу тощо



Стратегічні можливості підприємства	Особливості змісту стратегічної можливості
Соціальні	визначаються реагуванням на суспільні проблеми, соціальною відповідальністю, відкритістю і прозорістю тощо
Інноваційно-технологічні	визначаються споживчим попитом, науково-технічним прогресом, глобалізацією ринку, законодавчим регулюванням, конкуренцією тощо
Іміджеві (репутаційні)	визначаються іміджем продукції, якістю обслуговування, соціальною відповідальністю, інноваційністю стратегії, характером комунікацій тощо
Позиційні	визначаються застосуванням інструментів диверсифікації, інтеграції або концентрації зусиль тощо

Джерело: власна розробка автора

Друга група стратегічних можливостей підприємства включатиме можливості зовнішнього характеру. Ці можливості вказують на здатність підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, протидіяти загрозам та небезпекам, що можуть виникнути, а також використовувати сприятливі ситуації і обставини. Їх наявність вказує на ефективну взаємодію підприємства із постачальниками, посередниками та замовниками, вміння відкликатись на вимоги споживачів, інформувати про переваги та особливості своєї продукції, протидіяти конкурентам, правильно позиціонувати свої зусилля тощо. До таких можливостей віднесемо: економічні, інфраструктурні, конкурентні, інформаційні, соціальні, інноваційно-технологічні, іміджеві (репутаційні), позиційні. Такі можливості генерують позитивні для підприємства сценарії розвитку середовища.

Ймовірність вчасної реалізації запланованих у стратегії можливостей залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зміст впливу цих факторів на формування стратегічного розриву та діяльність підприємства у довготривалій перспективі, загалом, розглянуто у [12]. Від впливу зазначених факторів залежить наявність або відсутність відповідних стратегічних можливостей підприємства, які визначають ефективність реалізації ним обраної стратегії та ймовірність її успішної реалізації (рис. 1).

Оскільки кожна із зазначених можливостей може відхилятися від стратегічного значення відповідного показника, що характеризує її значення або збігатись із ним, то і наслідки цього можуть проявитись у трьох альтернативних варіантах значення показника стратегічного розриву:

- негативне значення показника (наявні можливості підприємства є значно нижчими порівняно з їх стратегічним значенням);
- позитивне значення показника (наявні можливості підприємства є вищими порівняно з їх стратегічним значенням);
- значення показника дорівнює нулю або наближається до нуля (відсутність стратегічного розриву).

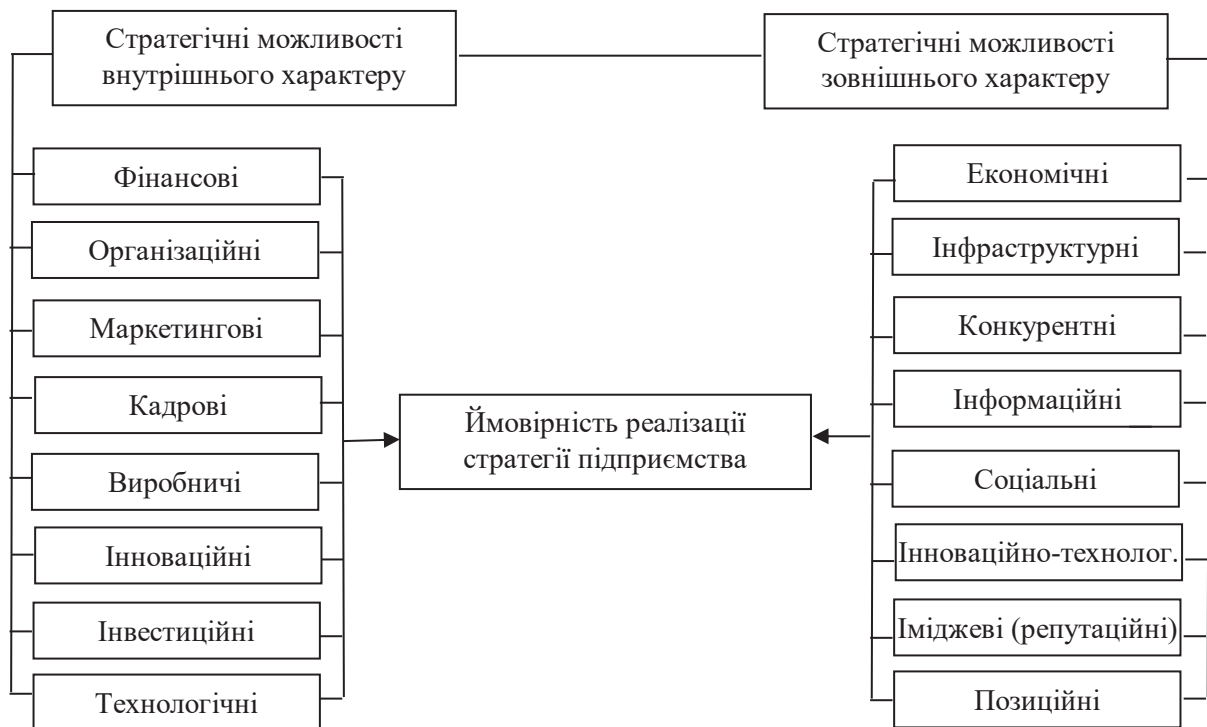


Рис. 1. Вплив стратегічних можливостей на ймовірність реалізації стратегії підприємства

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо, із усіх зазначених варіантів тільки перший варіант ставить під сумнів здатність підприємства реалізувати свою стратегію. Ймовірність такого розвитку подій, що можуть спричинити цей варіант залежить від ймовірностей виникнення відхилення у значеннях кожної із зазначених можливостей підприємства. Такі відхилення є різницею між наявним і очікуваним значенням показника. Загальний показник стратегічного розриву представимо у вигляді суми добутків відхилень у можливостях підприємства та їхніх важливостей розрахованим експертним методом, формула (1):

$$P_{\text{ст. розриву}} = \sum_{i=1}^n B_i (M_{\text{cm}_i} - M_{\text{ф}_i}), \quad i = \overline{1, n} \quad (1)$$

де $P_{\text{ст. розриву}}$ – загальний показник стратегічного розриву у можливостях підприємства;

M_{cm_i} – стратегічні можливості підприємства i -того типу;

$M_{\text{ф}_i}$ – фактичні можливості підприємства i -того типу;

B_i – важливість стратегічних можливостей підприємства i -того типу для успішної реалізації стратегії.

Ймовірності виникнення різниці між стратегічними і фактичними значеннями можливостей визначатимуть загальну ймовірність виникнення / формування стратегічного розриву (рис. 2).

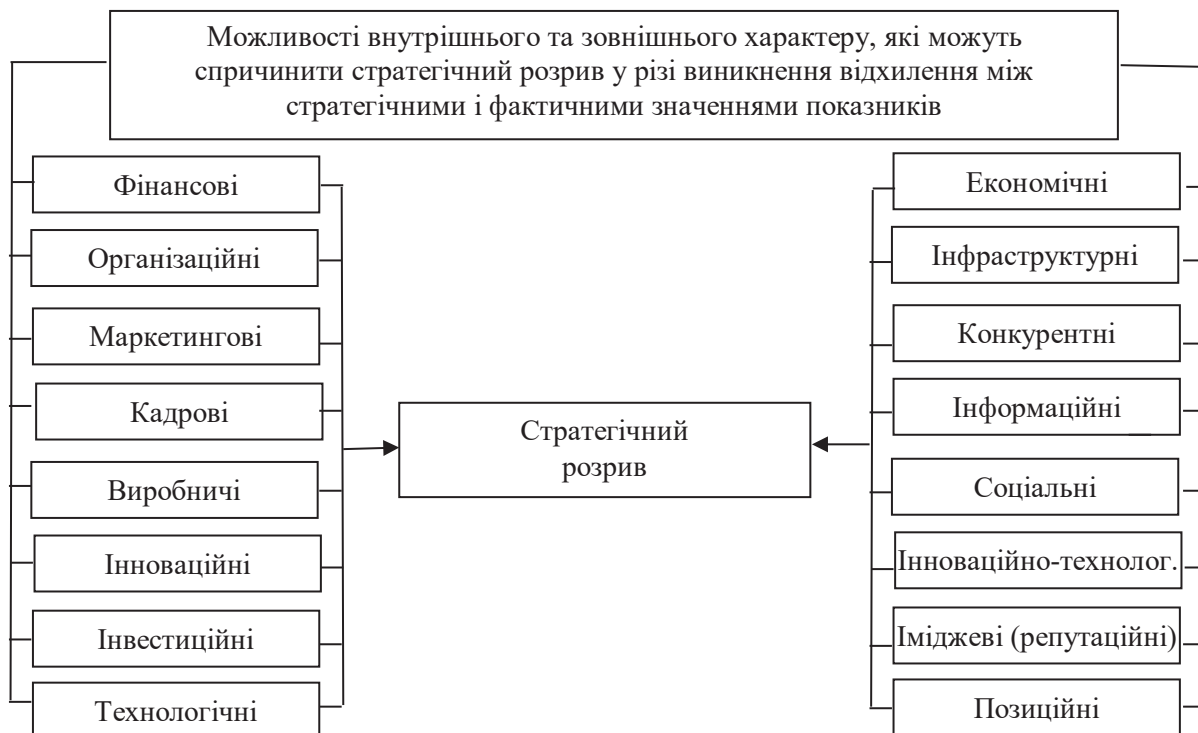


Рис. 2. Вплив наявності відхилення у стратегічних можливостях на ймовірність формування стратегічного розриву

Джерело: власна розробка автора

У зазначеному випадку, доречним буде застосувати правило додавання та множення ймовірностей, оскільки загальний показник стратегічного розриву можна структурувати на складові елементи за змінами у можливостях, що спричинили його виникнення. Відповідно, ймовірність стратегічного розриву визначимо у вигляді суми одиничних ймовірностей за мінусом їхньої спільної ймовірності за умови виникнення зміни (відхилення значення показника: $M_{cm\ i} - M_{\phi}$) хоча б одного типу можливостей з усіх (події несумісні). Тому такий показник ймовірності формування стратегічного розриву за рахунок існування хоча б одного з відхилень між стратегічним і фактичним значенням показника можливостей розрахуємо за формулою (2):

$$I_{ст.розриву} = \sum_{i=1}^n I_i - I_{cni} \quad (2)$$

де $I_{ст.розриву}$ – ймовірність виникнення стратегічного розриву;

I_i – ймовірність виникнення стратегічного розриву у можливостях i -того типу, розрахованого на основі узагальнення інформації про зміну цієї можливості за різних сценаріїв розвитку середовища діяльності підприємства;

I_{cni} – ймовірність виникнення стратегічного розриву у декількох можливостях i -того типу за припущення, що їх спільної появи (спільна ймовірність).

Ймовірність виникнення змін у одиничних можливостях підприємства визначимо за формулою відношення кількості сприятливих випадків до

загальної кількості можливих випадків, тобто кількості сценаріїв за якими допускається виникнення стратегічного розриву до загальної кількості сценаріїв прийнятих у розрахунок.

Проте, вищенаведений показник ймовірності характеризуватиме ймовірність формування стратегічного розриву за рахунок виникнення хоча б однієї невідповідності між стратегічним і фактичним значенням можливостей підприємства. Більш важливою є оцінка загальної ймовірності стратегічного розриву отриманого як наслідок виникнення незалежних подій – прогнозування появи декількох відхилень між стратегічними і фактичними значеннями показників декількох типів можливостей. У цьому випадку, ймовірність доцільно визначати як добуток цих ймовірностей за умови зміни можливостей підприємства, які вони характеризують, за формулою (3):

$$I_{\text{ст.розриву}} = \prod_{i=1}^n I_i. \quad (3)$$

Слід прийняти до уваги при дослідженні ймовірності стратегічного розриву, що це складний процес, оскільки цей показник може бути результатом впливу багатьох факторів і умов. Саме тому таке дослідження передбачає: аналіз ринку (оцінку конкурентного середовища та динаміки ринку, враховуючи поточні та потенційні конкурентні переваги підприємства порівняно з іншими учасниками ринку); оцінку технологічних і інноваційних переваг підприємства (визначення наявності та потенційних можливостей впровадження нових технологій або інновацій, які можуть дати змогу підприємству зберегти або здобути конкурентну перевагу); аналіз ризиків (оцінку можливих ризиків, такі як негативні зміни в законодавстві, зміни в споживчих уподобаннях, геополітичні та економічні труднощі, які можуть вплинути на підприємство); оцінку внутрішніх факторів (аналіз внутрішніх факторів, такі як ефективність операцій, стратегія управління та здатність до адаптації до змін, які можуть вплинути на здатність підприємства зберегти конкурентну перевагу); моделювання сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (розробку і аналіз сценарії для майбутнього розвитку подій, враховуючи різні комбінації зовнішніх та внутрішніх факторів, щоб оцінити ймовірність стратегічного розриву в кожному з них); експертну оцінку (аналіз експертних суджень про перспективи щодо ймовірності стратегічного розриву). Таким чином, дослідження стратегічного розриву на основі запропонованої методики значно розширює можливості аналізу стратегічного розриву, його причин та способів подолання. Застосування запропонованої методики дасть змогу обрати стратегію, ймовірність виникнення стратегічного розриву у випадку реалізації якої є мінімальною.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розроблена методика розрахунку ймовірності стратегічного розриву сприятиме вибору підприємством найбільш ефективної стратегії, підвищуватиме здатність успішно її реалізувати. Крім цього, оцінка одиничних показників ймовірності виникнення відхилень між значеннями прогнозованих (реальних) можливостей підприємства та їх стратегічними значеннями дасть змогу вчасно виявити деструктивні зміни



можливостей та усунути. Виокремлення і групування стратегічних можливостей дозволить дослідити їхню важливість при формуванні і реалізації стратегії, а оцінка загального показника стратегічного розриву – передбачити його формування і запобігти його зростанню. Застосування показника ймовірності стратегічного розриву підприємства сприятиме більш точній та об’єктивній їх оцінці у довгостроковій перспективі. Дослідження показника ймовірності стратегічного розриву з врахуванням основних можливостей підприємства внутрішнього і зовнішнього характеру сприятиме більш об’єктивній оцінці ефективності альтернативних стратегій підприємства за обраними показниками можливостей, повнішому врахуванню факторів на формування розриву, пошуку шляхів його мінімізації. Перспективою подальших досліджень є апробація запропонованої методики та аналіз впливу запропонованого показника ймовірності виникнення стратегічного розриву на ефективність стратегії підприємства, успішність її реалізації.

References

1. Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis 7th ed.*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Baranovska, L. (2017). Mixed strategy Nash equilibrium in one game and rationality *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «Scientific Issues of the Modernity». No 5(21), Vol. 1. May. 4–8.
3. Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. USA: Oxford University Press.
4. Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). *Strategic management: a dynamic perspective concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.
5. David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases 13th ed.* Essex: Pearson Education Limited.
6. Lokhman N.V. (2017) GAP-analiz dosjaghnennja cilej orghanizacijnoji dijajlnosti pidpryjemstva [GAP-analysis of achievement of goals of organizational activity of enterprise] *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*. Namur: Fidelite editions. 106–109.
7. Aurelia, S., Cardonib, A., Baldoc, M. D., & Lombardid, R. (2018). The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Journal of Accounting and Management Information Systems*. No. 17(2). 191–214.
8. Gonzalez, A., Rodriguez, Y., & Sossa, A. (2017). Leadership and Governance Decisions in Family Business Performance: An Application of Fuzzy Sets Logic. *Journal of Small Business Strategy*. No. 27(1). Pp. 51–66.
9. Sitnicki, M., Netreba, I. (2020). Interdependence Assessing for Networked Readiness Index Economic and Social Informative Factors. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 6. №2. 47–53
10. Elshamly, A. B. (2013). *Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs)*. A PhD thesis submitted to the University of Gloucestershire.
11. Koval, Z. (2023). Vector of the effectiveness of the company's strategy. The level of development of science and technology in the XXI century: *Economics, Management and Marketing, Tourism, Education, Psychology, Geography, Philology, History, Art History*. Monographic series «European Science». Book 22. Part 2. 74–81
12. Koval, Z. (2023). Strategic opportunities of the enterprise and their assessment in conditions of uncertainty of the external environment. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(29-02), 35–43.
13. Sitnicki, M., Netreba, I. (2020). Interdependence Assessing for Networked Readiness Index Economic and Social Informative Factors. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 6. №2. 47–53.
14. Moroz, L., Khoma, I., Horvslavets, P. (2021). Modeling of production processes with regeneration for ensuring enterprise competitiveness. *Mathematical Modeling and Computing*. Vol. 8, № 1. 78–88.