

УДК 005.21:005.52(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.180-186>**Гарафонов О.І.**

доктор економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Garafonova Olga

Dr. of Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>**Побережник А.С.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Poberezhnyk Anatoliy

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У статті здійснено аналіз поняття стратегії та її значення для забезпечення стійкості та ефективності підприємств у кризових умовах і під час воєнних ситуацій. Розглянуто різні концепції визначення стратегії, включно з ідеями К. Андрюса, Дж. Б. Куїна, А. Мескона, Г. Мінцберга та І. Ансоффа. На основі дослідження зроблено висновок, що стратегія представляє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, які окреслюють довгострокові цілі організації, визначають пріоритети використання ресурсів і спрямовують розвиток підприємства, забезпечуючи конкурентні переваги та стабільність його діяльності. Окремо проаналізовано визначення поняття «стратегія розвитку» та виділено її специфіку у сфері надання послуг. Встановлено ключові ознаки стратегічного розвитку послуг, серед яких орієнтація на перспективу, зміна якісних показників надання послуг, комплексність запроваджених заходів, увага до потреб клієнтів, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективне управління ресурсами та формування конкурентних переваг. У статті визначено основні складові стратегії розвитку у сфері послуг. До них належать місія та бачення організації, аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, формування стратегічних напрямів, розробка функціональних стратегій у таких сферах, як маркетинг, операційна діяльність, технології та кадрове забезпечення, а також впровадження, контроль та коригування дій відповідно до змін у середовищі. Підкреслено, що стратегія виступає як динамічний механізм, який забезпечує системність управлінських рішень, підвищує здатність підприємства до конкуренції та підтримує його стійкість у сфері послуг.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, послуги, сфера послуг, стратегічне управління.

STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS AND FEATURES IN THE SERVICES SECTOR

During crises and wartime conditions, enterprises face a number of systemic risks that can negatively impact their operational and strategic processes, including supply chain disruptions, loss of key markets, personnel shortages, rising security costs, and limited access to financial resources. All of this reinforces the need to develop effective adaptation strategies that ensure organizational resilience and a rapid response to environmental changes. This article examines the strategic development of enterprises during crises and wartime conditions, when organizations face systemic risks that impact operational and strategic activities, including supply chain disruptions, loss of markets, personnel shortages, rising security costs, and limited access to financial resources. Emphasis is placed on the need to develop adaptive strategies that ensure the resilience of management structures and a rapid response to environmental changes. This article analyzes various conceptual approaches to defining strategy and strategic development, including those of K. Andrews, J.B. Quinn, A. Mescon, G. Mintzberg, and I. Ansoff, which address integrated decision-making, setting priorities and performance benchmarks, and mechanisms. Particular attention is paid to the strategic development of services, which involves long-term planning, changing service quality characteristics, a comprehensive approach, customer focus, adaptability to external factors, efficient use of resources, and the development of competitive advantages. Key signs of strategic services development include an orientation toward the future, a focus on changing the qualitative indicators of service provision, and the complexity of the implemented measures. Key components of the

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Гарафонов О.І., Побережник А.С., 2025

strategic development process are identified, including mission and vision, environmental analysis, defining strategic directions, developing functional strategies, implementation, monitoring, and adjustment. Implementation involves developing programs, plans, and Key Performance Indicators (KPIs) to assess the progress of strategy execution and goal achievement. The strategy is dynamic and must be adjustable to changes in the internal and external environment, ensuring flexibility and timely response to new challenges. The practical value of this study lies in the creation of a systems approach to managing the strategic development of enterprise services, which contributes to increased competitiveness, adaptability, and sustainability in an unstable external environment.

Keywords: strategy, development strategy, services, service sector, strategic management.

JEL classification: L21, L22.

Постановка проблеми. Підприємства, що функціонують у періоди криз та воєнних дій, стикаються з низкою системних загроз, здатних негативно впливати на їхню операційну діяльність і стратегічні рішення. До таких загроз належать порушення ланцюгів постачання, втрата ключових ринків збуту, нестача кваліфікованого персоналу, зростання витрат на забезпечення безпеки та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Ці виклики підкреслюють потребу у формуванні стратегій адаптації, що дозволяють організаціям залишатися гнучкими та швидко реагувати на зміни зовнішніх умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження сутності стратегії розвитку та її особливостей в сфері послуг були предметом дослідження таких авторів, як: Завербний А.С., Деділова Т.В., Токар І.І., Довбня С.Б., Папуша І.В., Лазоренко Л.В., Погорелов Ю.С., Власенко В.А., Денисюк І., Захарчин Р.М., Кобелев В.М., Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М., Тур О.В., Хацер М.В., Маліношевська К.І., Халіна В., Хаврова К., Голобородько А. та інших.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених сутності стратегії розвитку, зокрема в кризових та воєнних умовах, залишається недостатньо дослідженим питання систематизації та деталізації теоретичних аспектів і ключових особливостей стратегічного розвитку підприємств саме у високоспецифічній сфері послуг. Наявні підходи часто фокусуються на загальних положеннях стратегічного менеджменту, тоді як специфіка послуг (їхня невідчутність, одночасність виробництва та споживання, клієнтоорієнтованість та висока адаптивність до зовнішнього середовища) вимагає формування цілісного, системно-орієнтованого підходу до управління стратегічним розвитком, який би забезпечував стійкість і конкурентні переваги в умовах системних ризиків. Таким чином, невирішена проблема полягає у необхідності узагальнення, структуризації та поглибленого теоретичного обґрунтування концепції стратегічного розвитку підприємств сфери послуг, з урахуванням викликів сьогодення, що й обумовило мету даної статті.

Метою статті є поглиблене дослідження теоретичних аспектів та ключових особливостей стратегії розвитку підприємств у сфері послуг в умовах сьогодення, що характеризуються системними ризиками, кризовими та воєнними впливами.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття стратегії, незважаючи на численні наукові спроби структурувати його зміст, радше відноситься

до сфери творчого мислення, ніж до виключно раціональних методів, оскільки універсальних правил для її розробки не існує. Через це воно привертає увагу як науковців, так і практиків у сфері управління, адже формування ефективної стратегічної лінії передбачає всебічний аналіз, гнучкість мислення та здатність створювати нестандартні рішення. Принципи стратегічного планування застосовуються в багатьох напрямках діяльності людей. У контексті управлінської науки стратегія виступає як орієнтир, який спрямовує організацію до стабільного та результативного розвитку, навіть за умов нестабільного та конкурентного середовища.

Слово «стратегія» походить від грецьких термінів *stratos* – «військо» та *ago* – «веду», що у багатьох словниках трактується як «мистецтво ведення війни». Одним із перших, хто детально опрацював це поняття, був Карл фон Клаузевіц – європейський військовий теоретик та історик. Він підкреслював, що війна є формою суперництва, способом протистояння інтересів, а найскладнішим завданням стає підготовка до успіху, оскільки значна частина стратегічних дій залишається непомітною та рідко отримує належне визнання. У його працях чітко простежується ідея ретельно продуманого руху до переваги та перемоги.

Економісти трактують поняття стратегії по-різному. Серед найбільш відомих підходів можна виокремити такі [1]:

- К. Андрюс визначає стратегію як послідовність взаємопов'язаних рішень, що формують цілі компанії, сприяють створенню принципових планів і політики, окреслюють межі майбутньої діяльності підприємства та тип організаційної моделі, а також відображають економічний і соціальний внесок компанії для працівників, власників, клієнтів і суспільства.

- Дж. Б. Куїн розглядає стратегію як узгоджений спосіб поведінки або план, що поєднує ключові завдання організації, її правила та дії в єдину систему, яка дає змогу розподіляти ресурси у спосіб, що враховує внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, прогнозовані зміни зовнішнього середовища і поведінку конкурентів.

- А. Мескон визначає стратегію як комплексний план, покликаний забезпечити реалізацію місії організації та досягнення поставлених цілей [1].

Генрі Мінцберг дійшов висновку, що стратегія являє собою певний спосіб поведінки або орієнтацію на визначений зразок дій. Він трактує її як поєднання п'яти «ІП», де кожен елемент відображає окремий вимір стратегічного мислення [2]:

- ✓ план – засіб упорядкування руху організації

від поточного стану до бажаного майбутнього;

✓ принцип поведінки – орієнтація на конкретну модель дій, що не змінюється залежно від ситуаційних коливань;

✓ позиція – визначення місця організації у ринковому середовищі та у відносинах із ключовими конкурентами;

✓ перспектива – своєрідне бачення, яке Пітер Друкер описував як «теорію бізнесу», що формує основу для подальшого розвитку;

✓ прийом – особливий маневр, спрямований на отримання переваги у змаганні з іншими учасниками ринку.

І. Ансофф у своїх дослідженнях виокремлює низку рис, притаманних стратегічним рішенням [2]:

✓ процес її розроблення не приводить до миттєвих дій, а завершується визначенням загальних напрямів руху, які формують підґрунтя для зростання та посилення позицій компанії;

✓ сформульована стратегія виступає своєрідним фільтром, що дає змогу відсіяти варіанти розвитку, несумісні з вибраними пріоритетами, та концентруватися на перспективних можливостях;

✓ потреба в конкретній стратегічній лінії зникає у момент, коли реальні процеси починають повністю збігатися з бажаним станом;

✓ під час стратегічного планування неможливо передбачити весь спектр можливостей, що виникатимуть у процесі деталізації цілей та визначення необхідних дій. Тому доводиться працювати з неповною та неточною інформацією щодо можливих варіантів розвитку;

✓ у разі надходження більш достовірних даних може виникнути необхідність перегляду прийнятих орієнтирів. Саме тому важливо забезпечити дієвий механізм зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно коригувати стратегічний курс.

Особливості стратегії підприємства можна окреслити таким чином:

1) визначає основні напрямки та способи досягнення цілей, пов'язаних із зміцненням позицій, розвитком і забезпеченням стабільності підприємства у довгостроковій перспективі, концентруючи ресурси та зусилля на пріоритетних завданнях;

2) слугує засобом організації взаємодії підприємства з оточуючим середовищем;

3) потребує постійного коригування під час діяльності, що передбачає наявність ефективного механізму зворотного зв'язку;

4) завдяки багатовимірності діяльності формує складну внутрішню структуру, реалізовану як система взаємопов'язаних стратегій;

5) виступає засобом інтеграції між різними функціональними підрозділами з метою отримання синергійного ефекту;

6) слугує основою для організації та проведення змін у системі управління, забезпечуючи цілісність і координацію дій на всіх рівнях управлінської структури;

7) дозволяє створювати дієву систему

мотивації, контролю, обліку та аналізу результатів, виконуючи роль орієнтира для оцінки ефективності розвитку та досягнутих показників.

Таким чином, концепції стратегічного розвитку мають численні інтерпретації, водночас залишаючись релевантними, оскільки визначають загальну мету організації і допомагають глибше усвідомити стратегічні завдання. Поєднавши їх у цілісну систему, можна сформулювати розгорнуте тлумачення стратегії. Стратегію доцільно розглядати як:

– послідовну, узгоджену і інтегровану схему ухвалення управлінських рішень;

– орієнтир, що встановлює довгострокові цілі організації та окреслює напрями дій, пріоритети у використанні ресурсів і структуру завдань для виконання;

– засіб визначення сфер підприємницької діяльності, у яких організація діє або має намір діяти в майбутньому;

– спробу забезпечити довгострокову перевагу у всіх напрямках комерційної діяльності шляхом врахування зовнішніх можливостей та загроз, а також внутрішніх сильних і слабких сторін;

– систему управлінських рішень на всіх рівнях – корпоративному, бізнес-рівні та функціональному;

– визначення природи економічної та неекономічної вигоди, яку підприємство прагне забезпечити власникам.

Єдина концептуальна позиція перетворює стратегію на основу, що підтримує стійкість організації.

Одночасно стратегічна модель значно спрощує процес реагування організації на зміни зовнішнього середовища. Сутність стратегії полягає у свідомому спрямуванні управлінських дій, що дає змогу досягати переваги у кожному напрямі діяльності, у якому працює підприємство. Важливо також урахувати, що основними бенефіціарами результатів діяльності організації є її власники.

Отже, стратегія орієнтована на отримання ними користі, створюючи підґрунтя для широкої системи угод і соціальних взаємозв'язків, які поєднують підприємство з його власниками.

Стратегію можна визначити і як сукупність правил, якими організація керується під час ухвалення рішень. Умовно виокремлюють чотири групи таких правил [3]:

1. Правила, що застосовуються для оцінювання результатів діяльності в теперішньому та майбутньому. При цьому зміст якісних критеріїв виступає орієнтиром, а кількісні показники – завданням.

2. Правила взаємодії організації із зовнішнім середовищем, які визначають напрями розвитку продукції й технологій, напрями збуту, вибір цільових споживачів та способи досягнення переваги над конкурентами. Такий комплекс правил прийнято називати продуктово-ринковою або бізнес-стратегією.

3. Правила, що регулюють внутрішні відносини, структуру процедур і порядок організації роботи. Їх часто називають організаційною концепцією.

4. Правила, що формують основу щоденної діяльності та визначають послідовність виконання

операційних процесів. Їх також називають базовими оперативними заходами.

Отже, аналіз існуючих концепцій стратегії виявляє численні тлумачення, які, попри різноманіття підходів, сходяться в розумінні її ключової ролі для організації. Під стратегією розуміють як послідовність узгоджених управлінських рішень та планів дій, так і механізм, що забезпечує досягнення довгострокових цілей та отримання переваг у конкурентному середовищі, враховуючи внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства та зовнішні можливості і загрози. Вона виступає орієнтиром при визначенні пріоритетів у використанні ресурсів, напрямках розвитку діяльності та структурі завдань на всіх рівнях управління – корпоративному, бізнесовому і функціональному. Стратегія формує основу для отримання економічної та соціальної вигоди

власниками та організовує взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

Основною складовою стратегії є система правил, що регламентує оцінювання результатів діяльності, взаємодію з оточенням, організаційну структуру та послідовність виконання операційних процесів. Завдяки цьому стратегічне управління перетворюється на дієвий інструмент підтримки стабільності, адаптивності та стійкого розвитку організації у мінливих умовах зовнішнього середовища. Стратегія формує довгострокові пріоритети діяльності підприємства, сприяє здобуттю конкурентних переваг і забезпечує системність ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях організаційної діяльності. Стратегічний розвиток послуг розглядається різними дослідниками як комплексний і багаторівневий процес (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку»

Автори	Визначення стратегії розвитку
Ю.С. Погорелов	Стратегія розвитку – безперервний процес за штучно розробленою або природною програмою, що переводить підприємство у якісно нові стани
В.А. Власенко	Стратегія розвитку – сукупність процесів планування та ухвалення рішень, що встановлюють цілі підприємства та формують стратегічний план
І. Денисюк	Стратегія розвитку – це стратегії, що поєднують стратегічні напрями і функціональні стратегії управління
Ю.В. Захарченко, В.М. Кобелев	Стратегія розвитку – це постійно кориговані комплекси взаємопов'язаних заходів для досягнення цілей та ефективного функціонування підприємства
Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич	Стратегія розвитку – це стратегічне використання ресурсів і резервів для максимально ефективного реалізації стратегії
О.В. Тур, М.В. Хацер	Стратегія розвитку – це комплекс управлінських рішень, цільових програм та планів розвитку для формування позитивних перспектив і пріоритетів

Джерело: складено автором на основі [5-11]

Так, Ю.С. Погорелов трактує стратегію розвитку як безперервний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою, у результаті якого підприємство переходить у якісно нові стани. У контексті послуг це означає появу нових властивостей, якостей та можливостей надання послуг, що відкриває нові перспективи їх реалізації [5].

В.А. Власенко визначає стратегію розвитку як сукупність процесів планування та ухвалення рішень, у ході яких встановлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план. Для сфери послуг це передбачає визначення ключових напрямів удосконалення сервісу та підвищення якості обслуговування [6].

І. Денисюк підкреслює інтегративний характер стратегії розвитку, що поєднує стратегічні напрями (альтернативи) і функціональні стратегії управління. У сфері послуг це дозволяє забезпечити стійке зростання, зміцнити конкурентні позиції на ринку та підвищити здатність підприємства ефективно реагувати на зміни попиту [7].

Ю.В. Захарченко та В.М. Кобелев визначають стратегію як постійно кориговані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу та забезпечення ефективного функціонування підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Для послуг це означає системне планування та адаптацію сервісних процесів

до потреб споживачів [8].

Л.П. Артеменко, О.В. Гук та Ж.М. Жигалкевич наголошують на стратегічному використанні ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації його стратегії. У контексті розвитку послуг це передбачає оптимізацію кадрового, технологічного та матеріального потенціалу для покращення якості та різноманіття сервісних пропозицій [9].

О.В. Тур та М.В. Хацер визначають стратегічний розвиток як комплекс управлінських рішень, цільових програм та планів розвитку, спрямованих на формування позитивних перспектив і пріоритетів розвитку соціально-економічної системи підприємства. Для сфери послуг це означає створення передумов для динамічного і сталого зростання обсягу та якості надаваних сервісів, забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів [10, 11].

Таким чином, стратегічний розвиток послуг підприємства доцільно визначати як довгостроково орієнтований процес, що охоплює комплекс управлінських рішень, заходів та програм, спрямованих на поліпшення якісного стану сервісної діяльності, реалізацію нових можливостей у наданні послуг, підвищення їх конкурентоспроможності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та задоволення потреб клієнтів.

Ключові характеристики стратегічного розвитку послуг включають (рис. 1) [12-14].



Рис. 1. Характеристика стратегічного розвитку послуг

Джерело: розроблено автором за [12-14]

– довгострокова орієнтація – процес охоплює не лише поточне функціонування підприємства, а й перспективні напрями розвитку, зокрема створення нових сервісів, впровадження сучасних форматів обслуговування та вихід на нові ринки;

– зміна якісних станів – підприємство переходить із одного стану надання послуг (наприклад, стандартного) до нового (інноваційного, цифрового, клієнтоорієнтованого). У сфері послуг це означає зміну не лише обсягу, а й суті та формату сервісу;

– комплексність заходів – передбачає застосування сукупності функціональних стратегій (маркетингової, операційної, технологічної, кадрової) та визначення стратегічних напрямів розвитку;

– орієнтація на клієнта і ринок – центральною є потреба споживача, його очікування та поведінка. Згідно з дослідженнями, клієнтоорієнтована стратегія надавачів послуг тісно пов'язана із соціальною відповідальністю;

– адаптивність до зовнішнього середовища – підприємство здатне оперативно реагувати на технологічні, конкурентні, соціальні та економічні зміни. У сфері послуг акцент робиться на цифровізації, впровадженні нових форматів та інтеграційних рішень;

– ресурсна та процесна база – стратегічний розвиток потребує оптимального використання ресурсів, розвитку кадрового потенціалу, технологій та процесів надання послуг;

– утворення конкурентних переваг – кінцева мета полягає у зміцненні позицій підприємства на ринку послуг, підвищенні його життєздатності (survivability) та конкурентоспроможності.

Стратегічний розвиток підприємства передбачає системне формування та реалізацію цілого комплексу заходів, що забезпечують досягнення довгострокових

цілей та підвищення конкурентоспроможності. До основних компонентів цього процесу відносяться:

1. *Місія і бачення.* Визначаються ключові напрями діяльності підприємства, спектр послуг, якими воно прагне оперувати, формулюються стратегічні цілі на перспективу розвитку. Місія і бачення слугують орієнтиром для формування подальших стратегічних рішень і напрямів розвитку.

2. *Аналіз середовища.* Охоплює комплексне дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, зокрема: потреб та очікувань споживачів, конкурентного середовища, технологічних тенденцій, регуляторних вимог і соціально-економічних умов.

3. *Визначення стратегічних напрямків.* На цьому етапі формулюються пріоритетні напрями розвитку, до яких можуть входити розширення лінійки послуг, впровадження цифрових технологій у процес обслуговування, вихід на нові ринкові сегменти, підвищення якості надання сервісу та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності.

4. *Функціональні стратегії.* Передбачають розробку стратегій за ключовими функціональними напрямками: маркетингова стратегія (залучення та утримання клієнтів), операційна стратегія (організація процесу надання послуг), технологічна стратегія (автоматизація та оптимізація процесів), кадрова стратегія (підготовка, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу).

5. *Реалізація та контроль.* Включає розробку програм, планів та показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінювати хід впровадження стратегії та досягнення визначених цілей.

6. *Коригування.* Стратегія є динамічною і передбачає можливість її адаптації у відповідності до змін

внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує гнучкість та своєчасне реагування на нові виклики та можливості.

Висновки. Таким чином, стратегічний розвиток послуг підприємства слід розглядати як довготривалий і комплексний процес, що передбачає узгоджені управлінські рішення, організаційно-економічні заходи та програми розвитку. Дослідження підтвердило, що в умовах сьогодення, а саме системних кризових та воєнних ризиків, стратегія розвитку має критичне значення для підтримки стійкості та забезпечення адаптивності підприємств сфери послуг. Він спрямований на

підвищення якості сервісної діяльності, освоєння нових можливостей у сфері послуг, зміцнення конкурентних позицій підприємства, пристосування до змін зовнішнього середовища та більш повне задоволення потреб споживачів. Ключовими результатами реалізації такої стратегії є формування конкурентних переваг, оптимізація використання ресурсів та здатність організації оперативно реагувати на дестабілізуючі зовнішні фактори, що є необхідною умовою для виживання та ефективного функціонування в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Завербний А.С., Чукаєва І.Д. (2020). Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.9>
2. Деділова Т.В., Токар І.І. (2022). Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» для здобувачів спеціальностей 051 «Економіка», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання, Х. : ХНАДУ, 132 с. URL: <https://surl.li/preydi>
3. Довбня С.Б., Папуша І.В. (2023). Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник Дніпровської політехніки, № 2. С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdud/82.152>
4. Лазоренко Л.В. (2014). Роль стратегії в діяльності організації. Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія Економічні науки, Вип. 9-1. Ч. 1. С. 128-131. URL: <https://surl.li/mmvmxro>
5. Погорелов Ю.С. (2017). Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, № 1. С. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
6. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmerp_2014_26%281%29_6
7. Денисюк І. (2013). Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз, Т. 12(3). С. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%283%29_25
8. Захарчин Р.М., Кобелев В.М. (2014). Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, № 24.7. С. 245-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2014_24.7_41
9. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. (2009). Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. Інвестиції: практика і досвід, № 19. С. 12-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_19_5
10. Тур О.В. (2015). Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI, № 4. С. 38-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2015_4_7
11. Хацер М.В. (2014). Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), № 3. С. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24
12. Маліношевська К.І. (2022). Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 41. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_41_15
13. Халіна В., Васильєва Т. (2020). Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. Економічний часопис Волинського національного університету ім. Л. Українки, Вип. 1. № 21. С. 98-107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-98-107>
14. Хаврова К., Голобородько А. (2023). Формування стратегії управління підприємствами телекомунікаційних послуг на основі визначення векторів управління інтегративним розвитком. SWorldJournal, № 20-02. С. 11-20. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-20-02-029>

References:

1. Zaverbnyi, A.S., & Chukaieva, I.D. (2020). Osoblyvosti stratehii, yak instrumentu harmoniinoho rozvytku ta konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Features of strategy as a tool for harmonious development and competitiveness of an enterprise]. Effective economy, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.9> [in Ukrainian].
2. Dedilova, T.V., & Tokar, I.I. (2022). Konspekt leksii z dystsypliny «Stratehiia pidpriemstva» dlia zdobuvachiv spetsialnostei 051 «Ekonomika», 076 «Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist» usikh form navchannia [Lecture notes on the discipline «Enterprise Strategy» for applicants for specialties 051 «Economics», 076 «Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities» of all forms of study], Kh.: KhNADU, 132 p. URL:

<https://surl.li/preydi> [in Ukrainian].

3. Dovbnia, S.B., & Papusha, I.V. (2023). Sutnist stratehii pidpriemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [The essence of enterprise strategy and classification of its types]. *Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic Institute*, No. 2. Pp. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> [in Ukrainian].

4. Lazorenko, L.V. (2014). Rol stratehii v diialnosti orhanizatsii [The role of strategy in the activities of the organization]. *Scientific Bulletin of Kherson State University, Economic Sciences Series*, Vol. 9-1. Part 1. Pp. 128-131. Retrieved from: <https://surl.li/mmvxro> [in Ukrainian].

5. Pohorelov, Yu.S. (2017). Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia [Ways of enterprise development: conditions and effectiveness of use]. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, No. 1. Pp. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 [in Ukrainian].

6. Vlasenko, V.A. (2014). Rozrobka ta realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn: pryntsyповi pidkhody ta instrumenty [Development and implementation of an enterprise development strategy in the context of transformation of market relations: fundamental approaches and tools]. *Economics. Management. Entrepreneurship*, No. 26(1). Pp. 32-41. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26%281%29__6 [in Ukrainian].

7. Artemenko, L.P., Huk, O.V., & Zhyhalkevych, Zh.M. (2009). Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva: synerhichniy pidkhid [Development strategy of a food industry enterprise: economic essence]. *Economic Analysis*, Vol. 12(3). Pp. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%283%29__25 [in Ukrainian].

8. Zakharchyn, R.M., & Kobieliiev, V.M. (2014). Suchasni vyklyky shchodo formuvannia ekonomichnoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Modern challenges in the formation of an economic strategy for enterprise development]. *Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, No. 24.7. Pp. 245-250. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24.7_41 [in Ukrainian].

9. Artemenko, L.P., Huk, O.V., & Zhyhalkevych, Zh.M. (2009). Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva: synerhichniy pidkhid [Implementation of the enterprise development strategy: a synergistic approach]. *Investments: practice and experience*, No. 19. Pp. 12-14. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_19_5 [in Ukrainian].

10. Tur, O.V. (2015). Formuvannia poniattia stratehii rozvytku pidpriemstva [Formation of the concept of enterprise development strategy]. *Intellect XXI*, No. 4. Pp. 38-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2015_4_7 [in Ukrainian].

11. Khatser, M.V. (2014). Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [Enterprise development strategy in conditions of instability of the state economy]. *Collection of scientific works of the Tavria State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, No. 3. Pp. 109-112. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 [in Ukrainian].

12. Malinoshevska, K.I. (2022). Rozroblennia stratehii rozvytku pidpriemstva [Development of an enterprise development strategy]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, Iss. 41. Pp. 74-78. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_41_15 [in Ukrainian].

13. Khalina, V., & Vasylieva, T. (2020). Kliientoorientovana stratehiia rozvytku pidpriemstva: formuvannia na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti u sferi nadання posluh [Customer-oriented enterprise development strategy: formation on the basis of social responsibility in the field of service provision]. *Economic Journal of the Volyn National University named after L. Ukrainka*, Vol. 1. No. 21. Pp. 98-107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-98-107> [in Ukrainian].

14. Khavrova, K., & Holoborodko, A. (2023). Formuvannia stratehii upravlinnia pidpriemstvamy telekomunikatsiinykh posluh na osnovi vyznachennia vektoriv upravlinnia intehtatyvnym rozvytkom [Formation of a management strategy for telecommunications service enterprises based on the definition of integrative development management vectors]. *SWorldJournal*, No. 20-02. Pp. 11-20. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-20-02-029> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 29.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.11.2025 р.