

Чичотка В. В.здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8432-6408>**Valeriy Chychotka**

Oles Honchar Dnipro National University

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ

CONCEPTUAL MODEL OF FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF ITS POTENTIAL

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу, що обумовлено сучасними викликами функціонування економіки України. Актуальність теми визначається впливом воєнних дій, макроекономічної нестабільності, структурних змін, цифровізації та євроінтеграційних процесів, які суттєво змінюють умови господарювання та вимагають перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Особливу увагу приділено аналізу трансформаційних змін, що відбуваються у ключових складових потенціалу підприємства, зокрема ресурсній, кадровій, фінансовій, інноваційній та організаційній. У роботі обґрунтовано необхідність формування інтегрованого підходу до стратегічного управління, який враховує динамічний і багатовимірний характер змін потенціалу підприємства. На основі узагальнення сучасних наукових підходів розроблено концептуальну модель формування стратегії розвитку, що поєднує теоретико-методологічний та процесний базиси й передбачає інтеграцію аналітичного, формувального, управлінського та результативного блоків. Запропонована модель дозволяє забезпечити логічну послідовність переходу від стратегічного аналізу до формування цілей, розроблення стратегічного набору, визначення напрямів розвитку потенціалу та реалізації управлінських рішень із урахуванням змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено визначенню ролі цифровізації як одного з ключових чинників трансформації потенціалу підприємства, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, розвитку інновацій та формуванню нових конкурентних переваг. Доведено, що використання запропонованої моделі забезпечує підвищення адаптивності підприємства, узгодженість стратегічних цілей із внутрішніми можливостями та формування стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, трансформація потенціалу, стратегічне управління, концептуальна модель, конкурентоспроможність підприємства, адаптивність підприємства, стратегічне планування.

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of forming an enterprise development strategy under conditions of transformation of its potential, driven by the contemporary challenges facing the Ukrainian economy. The relevance of the study is determined by the impact of wartime conditions, macroeconomic instability, structural shifts, digitalization processes, and European integration, all of which significantly reshape the business environment and necessitate a reconsideration of traditional approaches to strategic management. Particular attention is devoted to the analysis of transformational changes affecting the key components of enterprise potential, including resource, human, financial, innovative, and organizational dimensions. The study substantiates the necessity of developing an integrated approach to strategic management that accounts for the dynamic and multidimensional nature of changes in enterprise potential. Based on a synthesis of contemporary scientific approaches, a conceptual model for the formation of an enterprise development strategy is proposed. This model combines theoretical-methodological and process-based foundations and integrates analytical, formative, managerial, and result-oriented blocks. The proposed framework ensures a logical and consistent transition from strategic analysis to goal setting, development of a strategic set of decisions, identification of directions for strengthening enterprise potential, and implementation of managerial actions in response to environmental changes. Special emphasis is placed on the role of digitalization as a key driver of enterprise potential transformation, contributing to enhanced efficiency of business processes, advancement of innovation, and the creation of new competitive advantages. The findings demonstrate that the application of the proposed model enhances enterprise adaptability, aligns strategic objectives with internal capabilities, and supports the formation of sustainable competitive positions in the long term. The practical significance of the research lies in the applicability of its results for improving strategic management systems of enterprises operating in a transformational economy and within the context of post-war economic recovery.

Keywords: enterprise development strategy, potential transformation, strategic management, conceptual model, enterprise competitiveness, enterprise adaptability, strategic planning.

Постановка проблеми. Актуальність формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу в Україні визначається безпрецедентною інтенсивністю та різноспрямованістю змін,

що охоплюють усі рівні господарської діяльності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де одночасно діють фактори воєнного характеру, макроекономічної нестабільності, інституційних змін

і прискореної інтеграції до європейського економічного простору. Це зумовлює необхідність постійного перегляду підходів до управління розвитком, оскільки традиційні моделі стратегічного планування втрачають ефективність в умовах високої турбулентності.

У процесі функціонування українських підприємств сьогодні відбувається низка глибоких трансформацій. Передусім, це ресурсні трансформації, пов'язані з втратою або обмеженням доступу до матеріальних, фінансових і енергетичних ресурсів, що змушує підприємства оптимізувати витрати, диверсифікувати джерела постачання та підвищувати ефективність використання наявного потенціалу. Значних змін зазнає кадровий потенціал: спостерігається міграція робочої сили, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність швидкої перекваліфікації персоналу та розвитку нових компетенцій, зокрема цифрових і управлінських.

Суттєвими є також організаційні трансформації, що проявляються у зміні структур управління, переході до більш гнучких і децентралізованих моделей, розвитку дистанційних і змішаних форматів роботи. Логістичні трансформації охоплюють перебудову ланцюгів постачання, зміну транспортних маршрутів, пошук нових ринків збуту та партнерів, що особливо актуально в умовах порушення традиційних зв'язків. Фінансові трансформації характеризуються обмеженням доступом до інвестиційних ресурсів, підвищенням вартості капіталу, зростанням ролі грантового та донорського фінансування.

Окрему роль відіграють інноваційно-технологічні трансформації, пов'язані з прискореною цифровізацією бізнес-процесів, впровадженням нових технологій, автоматизацією та переходом до онлайн-сервісів. Водночас посилюється значення ризик-менеджменту та антикризового управління, що вимагає від підприємств високого рівня адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У післявоєнний період трансформаційні процеси набудуть нових імпульсів і змісту. Підприємства функціонуватимуть в умовах масштабної відбудови економіки, що передбачає модернізацію виробничих потужностей, оновлення інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Очікується активізація інвестиційної діяльності, зростання ролі міжнародного співробітництва, інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Водночас зростатимуть вимоги до якості продукції, екологічних стандартів, енергоефективності та соціальної відповідальності бізнесу.

Особливістю післявоєнного розвитку стане необхідність поєднання відновлення втраченого потенціалу з його якісною трансформацією. Це означає не лише відтворення попередніх виробничих можливостей, а й формування нових конкурентних переваг на основі інноваційності, гнучкості та стійкості до зовнішніх шоків. У цих умовах стратегія розвитку підприємства має враховувати багатоваріантність сценаріїв, високий рівень невизначеності та потребу в синхронізації внутрішніх змін із зовнішніми викликами, що характеризує питання її розробки як критично важливі в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування стратегії розвитку підприємства є однією з найбільш ґрунтовно опрацьованих у сучасній економічній науці. У численних наукових працях розкрито теоретико-методологічні засади стра-

тегічного управління, визначено сутність і типологію стратегій розвитку, обґрунтовано підходи до їх формування та реалізації. Серед українських науковців окреслені питання досліджували Манн Р., Огородніков В. [19], Лук'янова В., Головач Т., Закрижевська І. [17], Кобець Д., Слободян Н., Дербеньова Я., Зеліч В. [10], Ковальчук Т., Вергун А. [11], Яшкіна Н. [23], Васи́лига С. [2], Пілецька С., Клюс І., Білоус Н. [21], Волинець І., Скорук О. [3] та ін. Дослідження Довбні С., Пономаренка Р. [5], Дикань О., Крихтіної Ю., Фролової Н. [4], Крамар І., Гапон В. [14], Іщенко Н. [6], Ключковського О., Гуцол Д. [9], Бакая В. [1] та ін. охоплюють питання стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства, оцінювання його внутрішнього потенціалу, визначення конкурентних переваг і вибору ефективних напрямів розвитку. Значна увага в роботах Куліша Д. [16], Кулакова В., Руденка М. [15], Михайличенко Н., Балашової О. [20], Канової О., Кривобок К., Немченка В. [8], Макаренка П., Михальчука О., Пілявського В. [18], Корженівської Н., Осадчука І. [13], Коверги С., Попової О., Степанця Д. [12] та ін. приділяється також розробленню інструментарію стратегічного планування, моделюванню стратегічних альтернатив і забезпеченню їх узгодженості з довгостроковими цілями підприємства.

Окремий пласт наукових досліджень присвячений вивченню стратегічного потенціалу підприємства як ключової основи його розвитку. У цих роботах детально розглядається структура потенціалу, що включає ресурсні, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові та управлінські компоненти, а також механізми їх ефективного використання. Сучасні наукові підходи акцентують увагу на зростанні ролі нематеріальних активів, інтелектуального капіталу, інноваційності та організаційної гнучкості як визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, досліджується вплив цифровізації, глобалізаційних процесів і євроінтеграційних змін на формування стратегій розвитку підприємств.

Водночас у науковій літературі останніх років зростає інтерес до вивчення трансформаційних процесів у діяльності підприємств, зокрема під впливом кризових явищ, воєнних дій та структурних змін в економіці. Дослідники аналізують трансформації бізнес-моделей, логістичних систем, кадрового забезпечення, інвестиційної діяльності та інноваційного розвитку. У цих працях обґрунтовується необхідність підвищення адаптивності підприємств, розвитку антикризового управління та впровадження гнучких стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Разом з тим, незважаючи на високий рівень наукового опрацювання проблематики формування стратегії розвитку підприємства, існуючі підходи переважно орієнтовані на відносно стабільні або прогнозовані умови функціонування. У них недостатньо враховано комплексний, динамічний і часто нелінійний характер трансформації потенціалу підприємств, що відбувається в сучасних українських реаліях під впливом воєнних, економічних та інституційних змін. Зокрема, бракує науково обґрунтованих підходів до інтеграції різноспрямованих трансформацій (ресурсних, кадрових, організаційних, інноваційних) у єдину систему стратегічного управління розвитком. Недостатньо розробленими залишаються питання обґрунтування ціліс-

ної концептуальної моделі формування стратегії розвитку підприємства, яка б враховувала трансформацію його потенціалу як ключову передумову забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності як у сучасних умовах, так і в післявоєнний період відновлення економіки.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу та розроблення відповідної моделі стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформаційної економіки України, що супроводжується високою невизначеністю, інтенсивною конкуренцією та швидкими технологічними змінами, підприємства змушені не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й активно переосмислювати власний стратегічний потенціал. Зростання вимог споживачів, цифровізація бізнес-процесів і вплив кризових чинників обумовлюють необхідність системного підходу до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У цьому контексті особливої актуальності набуває розроблення концептуальної моделі формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. Така модель має ґрунтуватися на інтеграції ключових складових потенціалу підприємства – ресурсів, компетенцій, інноваційних можливостей та організаційної гнучкості – з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та галузевих особливостей. Її впровадження сприятиме узгодженню стратегічних цілей із внутрішніми можливостями підприємства, підвищенню адаптивності до змін і формуванню стійких конкурентних переваг.

Концептуальна схема формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу (рис. 1) являє собою комплексний підхід, що ґрунтується на системному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Такий підхід спрямований на обґрунтування оптимальних стратегічних рішень щодо розвитку й зміцнення потенціалу підприємства, забезпечення досягнення його стратегічних цілей та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Запропонована концептуальна модель формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу репрезентує цілісну, логічно структуровану систему взаємопов'язаних елементів, що поєднує теоретико-методологічний та процесний базиси стратегічного управління. Її зміст відображає сучасну парадигму управління підприємством, орієнтовану на безперервну трансформацію складових потенціалу під впливом динамічних змін зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для українських підприємств в умовах воєнної економіки, цифровізації та структурних зрушень.

У межах теоретико-методологічного базису моделі визначено мету, завдання, підцілі, наукові підходи та принципи, що формують концептуальне підґрунтя стратегічного управління трансформацією потенціалу підприємства. В рамках запропонованої моделі підцілі формування стратегії структуровано відповідно до послідовності реалізації даного процесу в умовах трансформації потенціалу підприємства. Така структуризація дозволяє чітко відобразити причинно-наслідкові зв'язки між етапами формування стратегії

та забезпечує узгодженість між метою, завданнями і очікуваними результатами. Отже, підцілі згруповано у чотири взаємопов'язані блоки:

1. Аналітичний блок (діагностико-оцінювальний) спрямований на дослідження вихідного стану потенціалу підприємства та умов його трансформації:

- здійснення комплексної оцінки рівня та структури потенціалу підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та виявлення ключових факторів впливу;
- ідентифікація внутрішніх резервів і обмежень розвитку потенціалу підприємства;
- діагностика рівня потенціалу;
- визначення конкурентної позиції підприємства;
- виявлення дисбалансів у розвитку окремих складових потенціалу підприємства.

2. Формувальний блок (концептуально-стратегічний) орієнтований на обґрунтування напрямів розвитку та формування потенціалу підприємства:

- формування й обґрунтування напрямів зміцнення потенціалу підприємства відповідно до стратегічних пріоритетів;
- формування достатнього рівня потенціалу для досягнення стратегічних цілей розвитку;
- забезпечення збалансованого розвитку структурних складових потенціалу підприємства.

3. Управлінський блок (інструментально-реалізаційний) спрямований на забезпечення практичної реалізації сформованих стратегічних рішень:

- розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу;
- удосконалення інструментарію управління потенціалом підприємства;
- оптимізація структури та підвищення ефективності використання потенціалу;
- забезпечення адаптивності потенціалу підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. Результативний блок (оціночно-ефективнісний) відображає очікувані результати та ефекти від реалізації стратегії:

- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства;
- досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства;
- формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі;
- забезпечення стійкого та збалансованого розвитку підприємства.

Така структуризація підцілей забезпечує формування цілісної та логічно узгодженої системи стратегічного управління, в якій кожен наступний блок виступає функціональним продовженням попереднього. Це дозволяє реалізувати послідовний перехід від стратегічного аналізу стану та трансформацій потенціалу підприємства до обґрунтування цільових орієнтирів, розроблення стратегічного набору, визначення напрямів зміцнення його складових та подальшої реалізації і контролю результатів. У результаті забезпечується інтеграція аналітичних, формувальних, управлінських і результативних компонентів моделі в єдину систему, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах трансформації його потенціалу.

стійкості підприємств. Інноваційний потенціал набуває ключового значення як фактор забезпечення конкурентоспроможності, що проявляється у впровадженні цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та розвитку інноваційних продуктів і послуг. Стратегічний потенціал трансформується у напрямі підвищення гнучкості, адаптивності та здатності підприємства до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що передбачає використання сценарного планування та стратегічного передбачення.

Процесний базис моделі представлений п'ятьма взаємопов'язаними етапами, які відображають логіку формування та реалізації стратегії розвитку підприємства з урахуванням трансформацій його потенціалу. На першому етапі здійснюється стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства, виявити стратегічні проблеми та оцінити рівень розвитку його потенціалу [5]. Саме на цьому етапі ідентифікуються ключові трансформаційні зрушення у складових потенціалу та формуються передумови для подальших стратегічних рішень.

Другий етап передбачає розроблення та обґрунтування стратегічних цілей підприємства з урахуванням виявлених трансформацій. Цілі формуються таким чином, щоб забезпечити не лише досягнення бажаних ринкових позицій, але й розвиток і зміцнення внутрішнього потенціалу. На третьому етапі здійснюється формування стратегічного набору підприємства, який інтегрує конкурентні, функціональні та ресурсні стратегії [22]. Важливою особливістю цього етапу є врахування трансформаційних змін у кожній складовій потенціалу, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень. Четвертий етап пов'язаний із визначенням конкретних напрямів зміцнення потенціалу підприємства, що передбачає розвиток окремих його складових відповідно до обраної стратегії. Тут відбувається цілеспрямована трансформація кадрового, фінансового, інноваційного та інших видів потенціалу.

На п'ятому етапі реалізується стратегія розвитку підприємства та здійснюється контроль трансформацій потенціалу, що включає моніторинг результатів, оцінювання ефективності та коригування стратегічних рішень.

Запропонована концептуальна модель формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу забезпечує інтеграцію процесів формування стратегії розвитку підприємства з процесами трансформації його потенціалу, який розглядається як динамічна, багатокomпонентна система, що зазнає постійних змін під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Модель забезпечує комплексне врахування взаємозв'язків і взаємовпливу ключових складових потенціалу підприємства – кадрової, ресурсної, фінансової, інноваційної та стратегічної – у процесі розроблення та реалізації стратегічних рішень. Запропонований підхід передбачає поєднання аналітичного, формуального, управлінського та результативного блоків у єдину логічно узгоджену систему, що забезпечує безперервність і адаптивність стратегічного управління. Водночас акцент зроблено на впровадженні механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до трансформацій потенціалу та змін умов функціонування підприємства. Модель відображає послідов-

ний перехід від стратегічного аналізу до формування цілей, розроблення стратегічного набору, визначення напрямів зміцнення складових потенціалу та реалізації стратегії з урахуванням постійних трансформацій внутрішнього і зовнішнього середовища. Її використання сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, узгодженню розвитку окремих складових потенціалу та забезпеченню досягнення довгострокових цілей підприємства.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, воєнних викликів та прискореної цифровізації економіки формування стратегії розвитку підприємства потребує принципово нових підходів, орієнтованих на врахування динамічної трансформації його потенціалу. Доведено, що традиційні моделі стратегічного управління не забезпечують належного рівня адаптивності, що обумовлює необхідність інтеграції ресурсних, кадрових, фінансових, інноваційних та стратегічних складових у єдину систему управління розвитком підприємства.

Розроблено концептуальну модель формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу, яка являє собою цілісну, логічно структуровану систему взаємопов'язаних елементів. Модель інтегрує теоретико-методологічний базис (мету, завдання, підцілі, наукові підходи та принципи) із процесним базисом, що охоплює п'ять послідовних етапів: стратегічний аналіз середовища, розроблення стратегічних цілей, формування стратегічного набору, визначення напрямів зміцнення потенціалу та реалізацію стратегії з контролем трансформацій. Структуризація підцілей у чотири взаємопов'язані блоки (аналітичний, формуальний, управлінський та результативний) забезпечує послідовний перехід від діагностики стану потенціалу до практичної реалізації стратегічних рішень та оцінювання їх результативності. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному врахуванні багатокomпонентної структури потенціалу підприємства (кадрового, ресурсного, фінансового, інноваційного, інформаційного та стратегічного) як динамічної системи, що зазнає постійних трансформацій під впливом воєнних, економічних та інституційних змін в Україні. На відміну від традиційних підходів до стратегічного планування, орієнтованих на відносно стабільні умови функціонування, запропонована модель акцентує увагу на адаптивності, гнучкості та здатності підприємства до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформації його потенціалу.

Практична значущість отриманих результатів визначається можливістю застосування запропонованої концептуальної моделі для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку підприємств різних галузей економіки. Впровадження моделі сприятиме узгодженню стратегічних цілей із внутрішніми можливостями підприємства, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпеченню збалансованого розвитку окремих складових потенціалу та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією моделі на прикладі підприємств різних галузей, а також розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку в умовах трансформації потенціалу.

Бібліографічний список:

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 2. С. 145-153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
2. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121>
3. Волинець І.Г., Скорук О.В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. Вип. (154). С. 88-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-16>
4. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Прийзовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С. 78-81. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13>
5. Довбня С., Пономаренко Р. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>
6. Іщенко Н. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-53>
7. Калініченко С. Економічний потенціал як ключовий елемент стратегічного управління аграрного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 340(2). С. 506-510. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-80>
8. Канова О.А., Кривобок К.В., Немченко В.В. Стратегічне планування та його роль в менеджменті та підприємстві: виклики та особливості в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 290-297. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-48>
9. Клочковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (47). С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.5>
10. Кобець Д.Л., Слободяна Н.Я., Дербеньова Я.В., Зеліч В.В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні Візії*. 2023. Вип. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7542410>
11. Ковальчук Т.М., Вергун А.І. Розвиток теоретико-методологічних засад стратегічного управлінського обліку та стратегічного аналізу як функцій адаптивного стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. Вип. 7. С. 114-120. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.114>
12. Коверга С.В., Попова О.Ю., Степанець Д.С. Нечітко-логічний підхід до обґрунтування стратегічних рішень промислових підприємств в умовах глибокої невизначеності. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. 2025. № 2 (32). С. 138-152. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2\(32\)-138-152](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2(32)-138-152)
13. Корженівська Н., Осадчук І. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №1(10). С. 108-118. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-108-118>
14. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>
15. Кулаков В., Руденко М. Стратегічне планування діяльності підприємств в умовах сучасних викликів та загроз. *Матеріали конференції МНЛ*. 2024. С. 29-31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1326>
16. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Вип. 312(6(2)). С. 142-149. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
17. Лук'янова В., Головач Т., Закрижевська І. Теоретичні засади формування економічної стратегії підприємства у контексті стратегічного управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Вип. 316(2), С. 167-171. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-26>
18. Макаренко П.М., Михальчук О.В., Пілявський В.І. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 2 (51). С. 47-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-51-3>
19. Манн Р., Огородніков, В. Теоретичні засади стратегічного управління регіональним розвитком: сутність та етапи реалізації *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-88>
20. Михайличенко Н., Балашова О. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 5. С. 85-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-13>
21. Пілецька С., Клюс І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
22. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 284–289. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-284_289.pdf
23. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект *Економічний простір*. 2018. Вип. 129. С. 208-215. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>

References:

1. Bakai, V. (2022). Konkurentni perevahy pidprijemstva: kharakterystyka ta yikh otsinka za modeliui Portera [Competitive advantages of the enterprise: Characteristics and their evaluation based on Porter's model]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, is. 2, pp. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
2. Vasylyha, S. M. (2020). Poniattia stratehii rozvytku pidprijemstva [The concept of enterprise development strategy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121>
3. Volynets, I. H., & Skoruk, O. V. (2020). Udoskonalennia formuvannia vyrobnychych stratehii diialnosti pidprijemstva [Improvement of formation of production strategies of enterprise activity]. *Ekonomichniy prostir*, is. 154, pp. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-16>
4. Dykan, O. V., Krykhtina, Y. O., & Frolova, N. L. (2021). Aktualni metody stratehichnoho analizu biznes-seredovyshcha pidprijemstva [Current methods of strategic analysis of enterprise business environment]. *Pryazovskyi ekonomichniy visnyk*, is. 1(24), pp. 78–81. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13>

5. Dovbnia, S., & Ponomarenko, R. (2024). Faktory vplyvu ta metody yikh doslidzhennia v protsesi stratezhichnoho analizu [Factors of influence and methods of their research in the process of strategic analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, is. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>
6. Ishchenko, N. (2024). Metodichni pidkhody do otsiniuvannia finansovoho potentsialu pidpriemstv [Methodological approaches to assessing the financial potential of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, is. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-53>
7. Kalinichenko, S. (2025). Ekonomichniy potentsial yak kliuchoviy element stratezhichnoho upravlinnia ahrarynnoho pidpriemstva [Economic potential as a key element of strategic management of an agricultural enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, is. 340(2), pp. 506–510. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-80>
8. Kanova, O. A., Kryvobok, K. V., & Nemchenko, V. V. (2025). Stratezhichne planuvannia ta yoho rol v menezhmenti ta pidpriemnytsvi: vyklyky ta osoblyvosti v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: Challenges and features in the context of digitalization]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 10, no. 1, pp. 290–297. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-48>
9. Klochkovskiy, O. V., & Hutsol, D. S. (2023). Metodolohichni zasady vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological foundations for determining priority directions of enterprise development strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 3(47), pp. 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.5>
10. Kobets, D. L., Slobodian, N. Y., Derbenova, Y. V., & Zelich, V. V. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady rozrobky marketingovoi stratehii pidpriemstva (ukrainskyi dosvid) [Theoretical and methodological foundations of enterprise marketing strategy development (Ukrainian experience)]. *Akademichni vizii*, is. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7542410>
11. Kovalchuk, T. M., & Verhuh, A. I. (2026). Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh zasad stratezhichnoho upravlinnskoho obliku ta stratezhichnoho analizu yak funktsii adaptovanoho stratezhichnoho upravlinnia [Development of theoretical and methodological foundations of strategic management accounting and strategic analysis as functions of adaptive strategic management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, is. 7, pp. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.114>
12. Koverha, S. V., Popova, O. Y., & Stepanets, D. S. (2025). Nechitko-lohichnyi pidkhid do obruntuvannia stratezhichnykh rishen promyslovykh pidpriemstv v umovakh hlybokoi nevyznachenosti [Fuzzy logic approach to substantiation of strategic decisions of industrial enterprises under deep uncertainty]. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: Ekonomichna*, no. 2(32), pp. 138–152. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2\(32\)-138-152](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2(32)-138-152)
13. Korzhenivska, N., & Osadchuk, I. (2025). Stratezhichni alternatyvy ryzyk-menezhmentu ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Strategic alternatives of risk management of enterprise economic activity]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 1(10), pp. 108–118. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-108-118>
14. Kramar, I., & Hapon, V. (2024). Konkurentnyi potentsial pidpriemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Competitive potential of the enterprise in modern market conditions]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, is. 1(30), pp. 118–130. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>
15. Kulakov, V., & Rudenko, M. (2024). Stratezhichne planuvannia diialnosti pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Strategic planning of enterprise activity under modern challenges and threats]. *Conference proceedings MNL*, pp. 29–31. Available at: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1326>
16. Kulish, D. (2022). Suchasni realii stratezhichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv [Modern realities of enterprise strategic planning]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, is. 312(6(2)), pp. 142–149. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
17. Lukianova, V., Holovach, T., & Zakryzhevskaya, I. (2023). Teoretychni zasady formuvannia ekonomichnoi stratehii pidpriemstva u konteksti stratezhichnoho upravlinnia [Theoretical foundations of enterprise economic strategy formation in the context of strategic management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, is. 316(2), pp. 167–171. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-26>
18. Makarenko, P. M., Mykhalchuk, O. V., & Piliavskiy, V. I. (2024). Formuvannia stratehii ta stratezhichnykh alternatyv pidpriemstv [Formation of strategy and strategic alternatives of enterprises]. *Collection of Scientific Works of Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, no. 2(51), pp. 47–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-51-3>
19. Mann, R., & Ohorodnikov, V. (2023). Teoretychni zasady stratezhichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom: sutnist ta etapy realizatsii [Theoretical foundations of strategic management of regional development: Essence and stages of implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, is. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-88>
20. Mykhailychenko, N., & Balashova, O. (2024). Osoblyvosti stratezhichnoho planuvannia naftohazovykh kompanii u svitovii praktytsi [Features of strategic planning of oil and gas companies in global practice]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, is. 5, pp. 85–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-13>
21. Piletska, S., Klius, I., & Bilous, N. (2024). Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Features of enterprise development strategy formation under macroeconomic instability]. *Sustainable Development of Economy*, no. 2(49), pp. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
22. Yakubiv, V. M., & Boryshkevych, I. I. (2017). Stratezhichni nabir yak nevidiemnyi instrument rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategic set as an integral tool for development of agricultural enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 284–289. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-284_289.pdf
23. Yashkina, N. (2018). Sutnist ta metodolohiia stratezhichnoho upravlinnia: teoretychniy aspekt [Essence and methodology of strategic management: Theoretical aspect]. *Ekonomichniy prostir*, is. 129, pp. 208–215. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>

Стаття отримана: 12.04.2026

Стаття прийнята: 23.05.2026

Стаття опублікована: 02.07.2026