

УДК 330.34

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.5>

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Собакар Маргарита Вікторівна

доктор філософії з обліку і оподаткування,
викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: 0000-0003-2531-907X

Ісаков Андрій Сергійович

здобувач вищої освіти,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: 0009-0003-6941-4033

Завданням підприємств в сучасних умовах динамічного розвитку середовища їх функціонування є розробка заходів до забезпечення адаптації до таких змін та досягнення високих результатів діяльності. Основою цього може стати стратегічне планування, яке спрямоване не просто на підтримку, а саме на розвиток підприємства. У статті висвітлено теоретичні аспекти, пов'язані з розробкою стратегії розвитку підприємств в умовах посилення динамічності зовнішнього середовища. Проаналізовано особливості сутності стратегії розвитку, що мають бути враховані при її розробці. Визначено особливості стратегії розвитку як специфічного виду стратегій підприємства, що характеризується особливими стратегічними цілями. Особливістю стратегії розвитку є спрямованість на створення перспектив для довгострокового зростання та розвитку конкурентних переваг. Узагальнено основні вимоги до формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах нестабільності та динамічних змін. Розглянуто методичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства. Представлено алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства, що включає два основні блоки управлінських дій: формування стратегії (аналіз, обґрунтування та вибір оптимальної стратегії) та реалізація стратегії (виконання стратегічних планів, моніторинг досягнутих результатів, коригування стратегії для адаптації до нових умов). Охарактеризовано сутність кожного етапу формування та реалізації стратегії розвитку. Значну увагу приділено особливостям аналізу зовнішнього середовища як основи формування інформаційного забезпечення для розробки стратегії. Запропоновано підходи до аналізу зовнішнього середовища, визначено фактори зовнішнього середовища, що мають підлягати аналізу. Визначено систему показників для оцінки конкурентної позиції підприємства, що є основою врахування умов зовнішнього середовища в процесі прийняття стратегічних рішень.

Ключові слова: адаптація, фактори, етапи, підприємство, стратегія розвитку.

Marharyta Sobakar, Andriy Isakov

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC DYNAMICS

In the modern context of dynamic environmental development, enterprises are tasked with designing measures to ensure effective adaptation to these changes and to achieve high performance outcomes. Strategic planning can serve as the foundation for this process, as it is oriented not merely toward maintaining the current position, but toward fostering the development of the enterprise. This article examines the theoretical aspects related to the formation of enterprise development strategies under conditions of increasing environmental dynamism. The specific characteristics of the essence of development strategy, which must be considered during its formulation, are analyzed. The features



of development strategy as a specific type of corporate strategy characterized by unique strategic objectives are identified. A key characteristic of a development strategy is its focus on creating long-term growth prospects and enhancing competitive advantages. The article synthesizes the main requirements for the formation of an enterprise development strategy in the current conditions of instability and rapid change. Methodical aspects of the process of developing an enterprise development strategy are examined. An algorithm for its development is presented, which includes two primary blocks of managerial actions: strategy formulation (analysis, justification, and selection of the optimal strategy) and strategy implementation (execution of strategic plans, monitoring achieved outcomes, and strategy adjustment to adapt to new conditions). The essence of each stage of the formation and implementation of the development strategy is characterized in detail. Significant attention is devoted to the analysis of the external environment as the foundation for creating the informational support necessary for strategy development. Approaches to external environment analysis are proposed, and the key external factors for analysis are identified. A system of indicators for assessing the enterprise's competitive position is defined, forming the basis for incorporating external environmental conditions into the strategic decision-making process.

Keywords: adaptation, factors, stages, enterprise, development strategy.

Вступ. Сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується високою швидкістю змін, глобалізацією ринків, технологічними проривами, зростанням конкуренції та зростаючою невизначеністю. Деякі динамічні зміни за умови ефективної адаптації до них створюють для підприємств унікальні можливості. В той же час неефективні рішення системи менеджменту щодо врахування зовнішнього середовища створюють значні виклики фінансовій стійкості та можливостям подальшого розвитку. У цих умовах ефективна стратегія розвитку підприємства стає ключовим фактором його успіху, забезпечуючи адаптацію до змін і досягнення довгострокових цілей.

Матеріали та методи. Дослідженням процесу розробки стратегії розвитку підприємства присвячено роботи таких авторів, як Гудзь О.І. [1], Климчук С.А. [2], Маліношевська К. І. [3], Овдій О. В. [4], Ступчук С. М. [5], Шастун С. В. [6] та інших. У їхніх працях детально розглянуто концептуальну сутність стратегії розвитку, визначено фактори, що впливають на її формування, запропоновано етапи та алгоритми створення стратегії, а також рекомендації щодо її реалізації.

Дослідженню впливу зовнішнього середовища, в тому числі і динамічних змін, на процес розробки стратегії розвитку присвячено роботи [1; 7–14]. Бугайчук В. В. [7] підіймає актуальну на сьогодні тему впливу воєнного стану на розвиток підприємства, та в якості ключової складової забезпечення розвитку виділяє планування кадрової політики.

Юрій Е.О. [8] та Жихарева В.В. [9], розглядають вплив зовнішнього середовища із позицій невизначеності та пропонують враховувати при розробці стратегії розвитку підприємства такі фактори, як ринкові, виробничо-технологічні, політичні, економічні, соціально-культурні.

Пілецька С. [10; 11] розглядає процеси врахування у процесі стратегічного планування впливу макроекономічної нестабільності та особливостей економіки знань. При цьому наголошується на важливості

комплексної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та пропонується перелік методів для забезпечення такого аналізу.

В процесі аналізу наукової літератури розглянуто підходи до розробки стратегії розвитку. Автори погоджуються, що цей процес вимагає структурованого підходу, а та пропонують етапи розробки стратегії розвитку. Зокрема, І.О. Бланк [12] пропонує вісім етапів розробки стратегії: від визначення періоду формування до оцінки розробленої стратегії та забезпечення її реалізації. Л.Є. Довгань [13] наголошує на оцінці загальної ефективності підприємства через аналіз результативності та масштабу діяльності. Юрій Е.О. [8] виділяє ключові етапи, такі як визначення місії, аналіз середовища, оцінка конкурентоспроможності, вибір та оформлення стратегії, а також її реалізація. Гудзь О.І. [1] акцентує увагу на необхідності моніторингу виконання стратегії розвитку та обґрунтовує включення процедур перегляду та адаптації стратегії до умов зовнішнього середовища. Порівнюючи різні підходи, можна дійти висновку, що спільними елементами процесу формування стратегії є визначення місії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей, створення альтернативних варіантів стратегії, формування стратегічних планів, виконання стратегічного плану. Відзначаються певні розбіжності щодо кількості етапів, їхньої послідовності та критеріїв вибору оптимальної стратегії. Водночас автори пропонують різні підходи до послідовності цих етапів: деякі починають із визначення цілей, інші – з аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів.

З урахуванням актуальності теми та відсутності єдиного комплексного підходу до організації системи розробки стратегії розвитку підприємства з урахуванням динамічності зовнішнього середовища, необхідним є визначення особливостей врахування факторів зміни умов функціонування підприємства при стратегічному плануванні.

Під час дослідження було використано методи аналізу, синтезу та порівняння (для встановлення сут-

ності та особливостей стратегії розвитку), узагальнення (формування комплексного підходу до процесу розробки стратегії розвитку), графічний метод (для візуалізації процесу стратегічного моделювання).

Метою статті є розвиток теоретичних і методичних аспектів процесу розробки стратегії розвитку підприємства в умовах сучасних динамічних змін на основі врахування впливу факторів нестабільної економічної ситуації в країні, що формує загальний підхід до організації системи стратегічного планування.

Результати. Визначення особливостей формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасної економічної динаміки передбачає проведення дослідження за наступними складовими:

- визначення особливостей стратегії розвитку підприємства;
- визначення особливостей сучасного економічного середовища та видів динамічних змін;
- розробка рекомендацій щодо процесу розробки стратегії розвитку із врахуванням факторів динамічності змін.

Дослідження сутності стратегії розвитку та її характерних особливостей є основою розробки процесу стратегічного планування. Розуміння вимог до формування стратегічних цілей та особливостей таких стратегій є основою розробки процесу стратегічного розвитку.

Аналіз літератури щодо стратегічного планування на підприємстві [1; 13; 14] встановив, що стратегія підприємства – це загальний довгостроковий план, який визначає основні напрями діяльності компанії для досягнення її місії та цілей в існуючих умовах. У стратегічному управлінні підприємством терміни «стратегія» та «стратегія розвитку» мають схожі риси, але вони відрізняються за своїми цілями, спрямованістю та підходами.

Стратегія розвитку підприємства – це специфічний вид стратегії, який фокусується на розширенні

можливостей компанії, освоєнні нових ринків і створенні конкурентних переваг у майбутньому. Таким чином, стратегія розвитку є більш вузьким поняттям, що характеризує специфічні стратегії з особливими стратегічними цілями. Узагальнення основних ознак стратегії розвитку на основі їх порівняння із загальним поняттям стратегії представлено в таблиці 1.

Стратегія підприємства забезпечує стабільність і ефективність у поточній діяльності, тоді як стратегія розвитку ставить за мету створення перспектив для довгострокового зростання та розвитку конкурентних переваг.

Загальна стратегія підприємства формується на основі поточної діяльності та спрямована на утримання позицій. В той же час, стратегія розвитку націлена на принципові зміни, розширення бізнесу та вихід на нові рівні. За рахунок цього стратегії розвитку характеризуються вищим рівнем ризику.

Загальна стратегія зосереджується на підтримці вже наявних процесів. На відміну від неї, стратегія розвитку активно впроваджує нові ідеї, продукти та технології.

Визначення видів та складових динамічних змін формуватиме основу стратегічного планування за рахунок врахування всіх можливих змін та створення бази для адаптації до таких змін. Сучасна економічна динаміка відображає глобальні тенденції та зміни, що відбуваються в економічних системах під впливом технологічного прогресу, соціальних трансформацій і політичних факторів. Її основними характеристиками є висока швидкість змін, глобалізація, цифровізація та нестабільність (табл. 2).

Таким чином, сучасна економічна динаміка є складним і швидкозмінним середовищем, яке вимагає від підприємств гнучкості, інноваційного підходу та адаптивності. Розуміння її основних характеристик і тенденцій дозволяє ефективніше планувати діяльність, використовувати можливості та долати виклики.

Стратегія розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища розглядається не

Таблиця 1

Визначення особливостей стратегії розвитку як специфічного виду стратегій підприємства

Критерій порівняння	Стратегія підприємства	Стратегія розвитку
Мета	Забезпечення стабільності та ефективності функціонування	Формування та розвиток конкурентних переваг, забезпечення сталого розвитку, впровадження нових продуктів та технологій
Об'єкт аналізу	Поточна діяльність підприємства	Довгострокові перспективи розвитку
Основний підхід до розробки	Оптимізація поточної діяльності та удосконалення бізнес-процесів на основі стану ресурсів підприємства та аналізу зовнішнього середовища	Забезпечення довгострокового успіху за рахунок інновацій, зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища
Основні показники	Позиції на ринку, максимізація прибутку, раціональне використання ресурсів.	Розширення, зростання, нові можливості
Підхід	Реактивний – реагування на поточні виклики	Проактивний – прогнозування та створення нових умов
Рівень ризику	Низький	Високий

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Основні риси сучасної економічної динаміки

Напрямок динамічних змін	Складові змін
Глобалізація	– розширення міжнародної торгівлі; – інтеграція національних економік у глобальну економічну систему; – посилення взаємозалежності між країнами у виробництві, споживанні та фінансах; – швидке поширення технологій і знань між державами
Цифровізація	– розширення впровадження цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту; – трансформація бізнес-моделей; – перехід від традиційних форм до цифрових платформ; – поява нових видів послуг та інструментів (FinTech, e-commerce, Big Data).
Інноваційність	– постійна розробка нових продуктів, послуг і бізнес-моделей; – інвестиції в дослідження і розробки стають критично важливими для підтримання конкурентоспроможності. – зростання значення «зеленої економіки» та сталого розвитку.
Невизначеність	– кризи, викликані геополітичними конфліктами, пандеміями тощо; – нестабільність ринків через вплив глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетичні кризи; – швидка зміна споживчих пріоритетів та поведінки
Динамічність ринку праці	– перехід до економіки знань, що вимагає нових компетенцій та перекваліфікації працівників; – скорочення робочих місць, спричинене автоматизацією процесів; – зростання популярності фрилансу та віддаленої роботи

Джерело: сформовано авторами

лише як результат, але й як комплекс взаємопов'язаних рішень, які визначають ключові напрями використання ресурсів та зусиль організації. Вона спрямована на реалізацію місії підприємства, досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку та виконання його стратегічних цілей.

Із врахуванням особливостей змін в динамічному середовищі функціонування, узагальнено основні вимоги до формування стратегії розвитку підприємства саме в умовах нестабільності та динамічних змін [1; 8; 13]:

- аналіз ринкової позиції та перспектив підприємства; при цьому важливо враховувати поточні та потенційні умови ринку для забезпечення адаптації до змін;
- визначення напрямку розвитку та зростання, тобто встановлення перспективної сфери розвитку підприємства;
- ідентифікація унікальних особливостей та умов, які забезпечують конкурентні переваги;
- визначення ключових конкурентних переваг: розробка тактики, яка дозволить підприємству зберегти або зміцнювати свої позиції.

Швидка зміна умов функціонування підприємств вимагає від них здатності адаптуватися та знаходити шляхи виживання в новій економічній реальності. Розглянемо детально процедуру розробки стратегії розвитку із врахуванням економічної динаміки. Процес розробки стратегії розвитку підприємства має включати кілька послідовних етапів, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей (рис. 1).

В цілому, процес розробки стратегії передбачає два основні блоки [1]:

1. Формування стратегії – включає аналіз, обґрунтування та вибір оптимальної стратегії. Ключовим є оцінки потенціалів зовнішнього і внутрішнього середовища для врахування всіх можливих проявів економічної динаміки.

2. Реалізація стратегії – полягає у виконанні стратегічних планів, моніторингу досягнутих результатів та внесенні змін для адаптації до нових умов за необхідності. Ключовим є можливість коригування стратегії на основі реакції на зовнішні зміни та врахування динамічних коливань.

Кожен з етапів може бути змінений або доповнений залежно від специфіки діяльності підприємства, оскільки розробка стратегії є складним, але важливим процесом. Ефективно розроблена стратегія дозволяє знизити потребу в значних коригуваннях під час її реалізації та оптимізувати витрати на виконання цієї процедури.

Розглянемо детально зміст кожного з етапів розробки стратегії розвитку підприємства у динамічному середовищі. Основою формування стратегії є створення достатньої інформаційно-аналітичної бази на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, зокрема на предмет виявлення та врахування змін зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища процес допомагає виявити можливості та загрози, які можуть впливати на діяльність підприємства. Основною метою

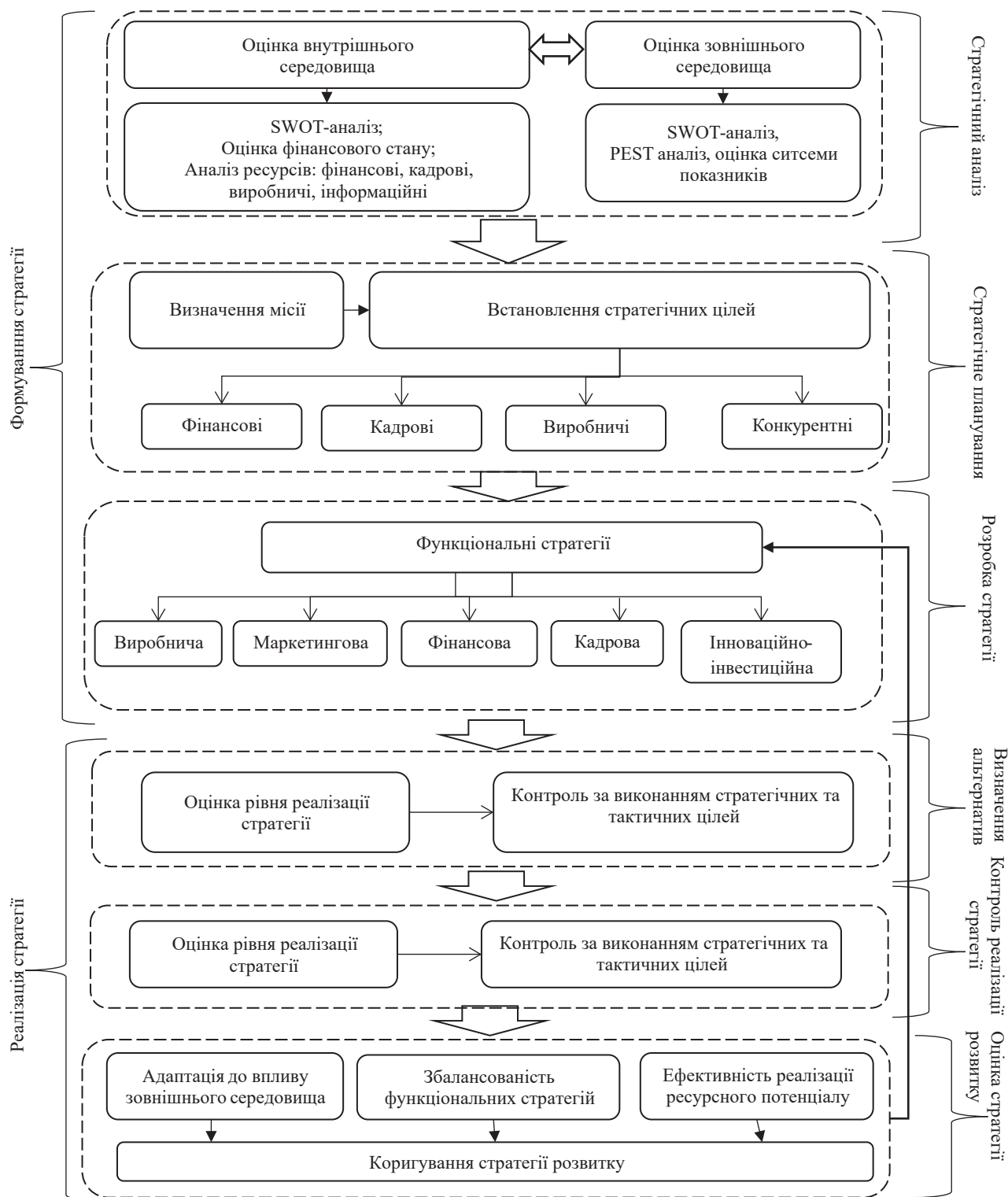


Рис. 1. Процес розробки стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного середовища

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 4, 6, 11]

такого аналізу є виявлення найважливіших факторів впливу та моніторинг їх змін. Це дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики та використовувати нові можливості для досягнення цілей. При цьому слід враховувати особливості зовнішніх факторів,

таких як економічні, соціально-культурні, політичні, виробничо-технологічні та ринкові (рис. 2).

Для поглибленого аналізу зовнішнього середовища рекомендується використовувати матричні підходи (SWOT-, PEST-аналіз). Це дає змогу оці-

нити конкурентну позицію компанії за показниками якості продукції, ринкової частки, асортименту, цінової політики та ефективності каналів збуту.

Крім того, для врахування впливу зовнішнього середовища підприємства необхідно провести ана-

ліз його конкурентної позиції на основі якісної оцінки показників за моделлю М. Портера з використанням 5-бальної шкали з тенденцією впливу. Система показників для такої оцінки запропонована у табл. 3.

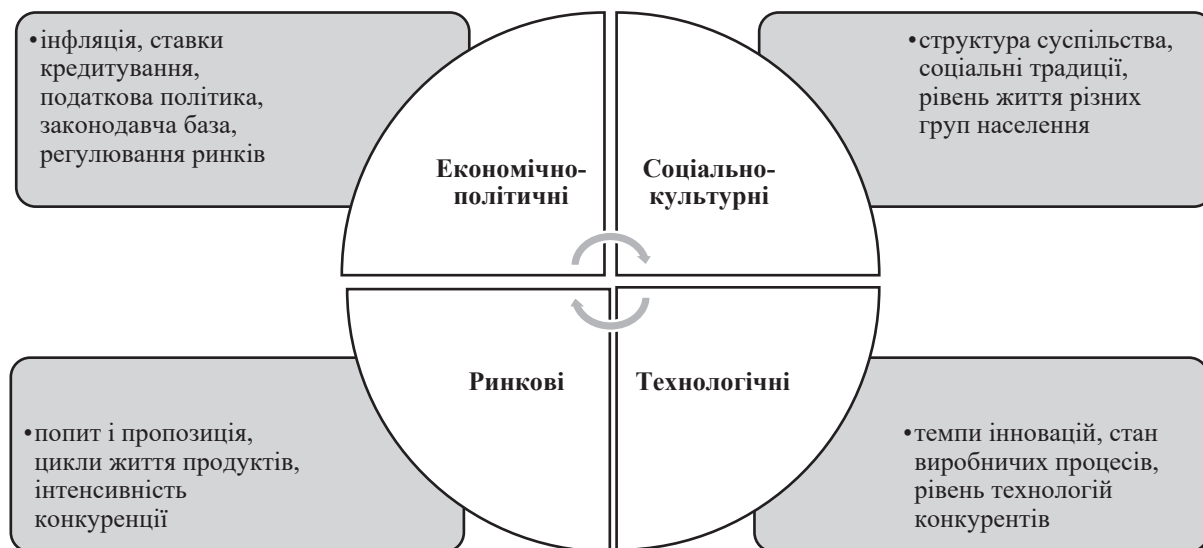


Рис. 2. Фактори аналізу зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 6; 15–16]

Таблиця 3

Система показників оцінки конкурентної позиції підприємства

№	Група показників	Показник
1	Споживачі	Категорія споживачів; Обсяги придбань (попиту); Якість продукції; Ціноутворення з урахуванням витрат споживачів; Лояльність до бренду.
2	Конкуренти	Наявність ключових гравців на ринку; Рівень конкуренції; Здатність конкурентів адаптуватися до змін; Тенденції обсягів ринку; Рівень диференціації продукції; Кількість конкурентів.
3	Постачальники	Кількість постачальників; Рівень залежності підприємства від постачальників; Еластичність цін на ресурси; Прибутковість постачальників; Надійність відносин, що забезпечуються укладеними договорами; Активність постачальників у пошуку нових клієнтів; Можливість використання ресурсів-замінників.
4	Товари-замінники	Характеристики та якість товарів-замінників; Ціна; Ймовірність переходу споживачів на замінники; Попит на товари-замінники.
5	Виникнення нових учасників	Бар'єри для входу на ринок; Рівень активності підприємств у збереженні позицій.
6	Інші	Вплив нестабільності у країні; Процедури контролю за якістю продукції; Обсяг інвестицій у галузь; Темпи зростання галузі; Розширення ринків збуту.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, 4]

Аналіз внутрішнього середовища допомагає виявити резерви для зростання, розширення діяльності та впровадження нових послуг. Такі процедури мають включати фінансово-економічні коефіцієнти та інші кількісні показники, які в поєднанні з якісними характеристиками дозволяють обґрунтувати остаточний вибір стратегії. Використання інтегральних показників, таких як фінансова стійкість, рентабельність чи техніко-економічні параметри, забезпечує об'єктивність прийнятих рішень і підвищує ефективність обраного напрямку розвитку підприємства [1; 5].

Наступним етапом, на основі аналізу потенціалу розвитку, ресурсної забезпеченості та умов зовнішнього середовища, встановлюється стратегічна мета, цілі та місія, які спрямовані на розвиток підприємства. На основі отриманих результатів аналізу відбувається вибір стратегічних зон розвитку з урахуванням альтернативних варіантів, а також розробка довгострокових планів для досягнення успіху.

Після цього здійснюється реалізація стратегії, що включає моніторинг її виконання та внесення необхідних коригувань. Цей процес потребує постійного контролю за виконанням стратегії, щоб своєчасно виявляти та усувати негативні фактори, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей і впливати на прибутковість компанії. Моніторинг реалізації має супроводжуватися адаптацією стратегії, оперативним внесенням змін та коригуванням дій відповідно до змін ринкових умов.

На цьому етапі необхідно також порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями та забезпечувати відповідність стратегії актуальним

ринковим викликам. Гнучкість стратегії є ключовою вимогою у динамічному середовищі, оскільки вона забезпечує зміни при не досягненні цілей або виникненні нових можливостей чи загроз.

Сучасні умови господарювання характеризуються низкою негативних чинників: економічними кризами, нестачею інвестиційних ресурсів, високими темпами інфляції, фінансовими ризиками, низькою платоспроможністю. У процесі розробки стратегії неможливо передбачити всі можливі сценарії, тому в міру отримання нової, більш точної інформації може виникати необхідність перегляду або уточнення обраної стратегії.

Висновки. Динамічність сучасної економічної ситуації в Україні та світі, активні структурні трансформації та посилення конкурентної боротьби формують складні умови для діяльності підприємств. Стратегія розвитку підприємства повинна відповідати сучасним викликам національної економіки, враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, а також гармонізувати їхній вплив. Вона має сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства, формуванню резервів, оптимізації використання фінансових ресурсів та зміцненню потенціалу в умовах змін ринкової кон'юнктури.

Під час формування стратегії розвитку в умовах невизначеності необхідно враховувати галузеву специфіку, в якій працює підприємство, а також широкий спектр факторів зовнішнього середовища, включаючи економічні, соціальні, політичні, технологічні та ринкові аспекти. Комплексний підхід до розробки стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних викликів і ефективно використовувати свої ресурси для досягнення довгострокових цілей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 334–340.
2. Климчук С. А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. № 33. С. 48–60.
3. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74–78
4. Овдій О. В., Гарастовська А. В., Федорук В. В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 43. С. 155–161.
5. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 168–172.
6. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 24(1). С. 161–165
7. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. С. 174–179.
8. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 131–134.
9. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 424–427.

10. Пілецька С. Т., Ануфрієва М. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40.
11. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 174–179.
12. Бланк І. О., Ситник Г. В., Корольова-Казанська О. В. Фінансова стратегія підприємства. *Економікус*. 2009. № 18. С. 141–146.
13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2009. № 23. С. 347–356
14. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 15.08.2025).
15. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
16. Харцер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

REFERENCES:

1. Hudz O. I., Musiiivska O. B. (2018) Metodichniy pidkhid do obgruntuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodical approach to substantiating the development strategy of an enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 22, P. 334–340. [in Ukrainian]
2. Klymchuk S. A. (2015) Diahnostyka vnutrishnoho seredovyscha yak etap formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva [Diagnostics of the internal environment as a stage of forming an enterprise development strategy]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*. № 33, P. 48–60. [in Ukrainian]
3. Malinoshevska K. I. (2022) Rozroblennia stratehii rozvytku pidpriemstva [Development of an enterprise development strategy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 41, P. 74–78. [in Ukrainian]
4. Ovdii O. V., Harastovska A. V., Fedoruk V. V. (2020) Formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva (na prykladi TOV “Andrushivskiy maslosyrzavod”) [Formation of an enterprise development strategy (on the example of LLC “Andrushivskiy butter and cheese factory”)]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. № 43, P. 155–161. [in Ukrainian]
5. Stupchuk S. M. (2014) Formuvannya systemy tsilovykh pokaznykiv yak skladova stratehii rozvytku pidpriemstva [Formation of a system of target indicators as a component of an enterprise development strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 3, P. 168–172. [in Ukrainian]
6. Shastun S. V. (2017) Sutnist ta osoblyvosti stratehii rozvytku pidpriemstv [Essence and features of enterprise development strategy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. № 24 (1), P. 161–165. [in Ukrainian]
7. Buhaichuk V. V., Kryvulskiy Ye. V., Hliuza K. A. (2023) Formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy in conditions of war]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 56, P. 174–179. [in Ukrainian]
8. Yurii E. O., Lutsyk I. B. (2015) Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyscha [Features of forming an enterprise development strategy in conditions of uncertainty of the external environment]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. № 13, P. 131–134. [in Ukrainian]
9. Zhykharieva V. V., Savelieva T. M. (2017) Formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Formation of an enterprise development strategy in conditions of uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 9, P. 424–427. [in Ukrainian]
10. Piletska S. T., Anufrieva M. O. (2022) Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v umovakh ekonomiky znan: teoretychniy pidkhid [Formation of a competitive enterprise strategy in conditions of a knowledge economy: a theoretical approach]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 9/2, P. 37–40. [in Ukrainian]
11. Piletska S., Klius I., Bilous N. (2024) Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Features of the formation of an enterprise development strategy in conditions of macroeconomic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. №2(49), P. 174–179. [in Ukrainian]
12. Blank I. O., Sytnyk H. V., Korolova-Kazanska O. V. (2009) Finansova stratehiia pidpriemstva [Financial strategy of an enterprise]. *Ekonomikus*. № 18, P. 141–146. [in Ukrainian]
13. Dovhan L. Ie., Karakai Yu. V., Artemenko L. P. (2009) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nespriyatlyvoho zovnishnoho seredovyscha [Strategic management of an enterprise in conditions of an unfavorable external environment]. *Ekonomichna dumka*. № 23, P. 347–356. [in Ukrainian]
14. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. (2022) Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of a competitive strategy of an enterprise in the system of anti-crisis management].

Ekonomika ta suspilstvo. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (accessed: 15.08.2025) [in Ukrainian]

15. Klymenko S. M. (2013) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva z urakhuvanniam ryzykiv [Formation of an enterprise development strategy taking into account risks]. *Biznes-Inform*. № 8, P. 343–347. [in Ukrainian]

16. Khartser M. V. (2014) Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [Strategy of enterprise development in conditions of instability of the state economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*. № 3, P. 109–112. [in Ukrainian]

Стаття надійшла: 10.09.2025

Стаття прийнята: 02.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025