УДК: 338.43:005.21
JEL classification: Q12, Q13, Q01, M11
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(48)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

МЕДВІДЬ Вікторія
доктор економічних, професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління
Полтавський державний аграрний університет
https://orcid.org/0000-0002-2257-6276
e-mail: viktoriia.medvid@pdau.edu.ua

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком аграрних підприємств на засадах сталого розвитку. Показано, що класичні підходи до стратегічного планування, орієнтовані переважно на ресурсну ефективність і ринкову конкурентоспроможність, є недостатніми в умовах тривалого воєнного стану, екологічних обмежень та необхідності повоєнного відновлення. На основі узагальнення наукових підходів сформульовано концептуальну функцію стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, яка інтегрує орієнтацію на Цілі сталого розвитку, принципи циркулярної економіки, адаптацію до воєнного стану, підготовку до повоєнного відновлення, ресурсний потенціал і систему ризик-менеджменту. Розроблено систему вимірюваних індикаторів для операціоналізації складових функції та механізм їх агрегування в інтегральний індекс стратегічного управління. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління аграрними підприємствами потребує системного врахування галузевої специфіки (сезонність, біологічні цикли, залежність від природно-кліматичних факторів і земельних ресурсів) та поєднання економічної доцільності з екологічною регенеративністю і соціальною відповідальністю. Наголошено, що запропонована модель створює методологічну основу для формування стратегій, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах сучасних викликів. Практична цінність результатів полягає у можливості використання розробленої системи індикаторів для моніторингу рівня стратегічного управління, порівняльної оцінки підприємств та обґрунтування управлінських рішень щодо адаптації до воєнних ризиків і підготовки до повоєнного відновлення аграрного сектору.

Ключові слова: стратегічне управління, аграрні підприємства, розвиток, стратегія розвитку, циркулярна економіка, цілі сталого розвитку, повоєнне відновлення, ризик-менеджмент, ресурсний потенціал, індикатори.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

MEDVID Viktoriia
Poltava State Agrarian University

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of strategic management of the development of agricultural enterprises based on the principles of sustainable development. It is shown that classical approaches to strategic planning, focused primarily on resource efficiency and market competitiveness, are insufficient under conditions of a prolonged state of war, environmental constraints, and the need for post-war recovery. Based on the generalization of scientific approaches, a conceptual function of strategic management of the development of agricultural enterprises is formulated, which integrates orientation towards the Sustainable Development Goals, the principles of the circular economy, adaptation to the state of war, preparation for post-war recovery, resource potential, and the risk management system. A system of measurable indicators has been developed for the operationalization of the function's components and a mechanism for their aggregation into an integral index of strategic management. It is substantiated that effective strategic management of agricultural enterprises requires systematic consideration of industry-specific features (seasonality, biological cycles, dependence on natural and climatic factors and land resources) and the combination of economic feasibility with environmental regenerativity and social responsibility. It is emphasized that the proposed model creates a methodological basis for the formation of strategies capable of ensuring the resilience and competitiveness of agricultural enterprises under modern challenges. The practical value of the results lies in the possibility of using the developed system of indicators for monitoring the level of strategic management, comparative assessment of enterprises, and substantiation of managerial decisions regarding adaptation to wartime risks and preparation for the post-war recovery of the agricultural sector.

Keywords: strategic management, agricultural enterprises, development, development strategy, circular economy, Sustainable Development Goals, post-war recovery, risk management, resource potential, indicators.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.10.2026
Прийнята до друку / Accepted 16.11.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© МЕДВІДЬ Вікторія

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах тривалого воєнного стану, глибокої трансформації економічних відносин та посилення глобальних викликів сталого розвитку аграрний сектор України потребує нових підходів до стратегічного

управління. Класичні підходи до стратегічного планування, орієнтовані на максимізацію ресурсної віддачі та ринкову конкурентоспроможність, вичерпують свій потенціал для утримання стійкості аграрного бізнесу. Натомість ключовим завданням стає інтеграція управлінських рішень із засадами циркулярної економіки та орієнтирами Цілей сталого розвитку.

Відсутність цілісного методологічного інструментарію, здатного поєднати екологічну регенеративність, економічну доцільність і соціальну відповідальність, ускладнює побудову життєздатних стратегій аграрних підприємств. Таким чином, через постійні коливання середовища та еколого-економічні обмеження виникає потреба оновити підходи до стратегічного управління розвитком аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняні науковці приділяють значну увагу стратегічному управлінню розвитком підприємств, у тому числі в аграрному секторі. Цей напрям залишається стабільно актуальним для економічних досліджень. Зокрема, значний пласт досліджень присвячено теоретико-методологічним засадам визначення сутності та класифікації стратегії розвитку. Зокрема, у працях П. Бріня та Ю. Голтвянської [1], О. Гудзя [6], Д. Хетагурової та О. Балабаш [19], В. Шведа та А. Горобця [20] стратегія розвитку трактується як багаторівнева система цілеспрямованих дій, орієнтована на досягнення довгострокової конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Схожі підходи до формування самого поняття стратегії розвитку підприємства представлені в роботах О. Тур [17] та Ю. Гончарова і Ю. Лапчик [5], де наголошується на необхідності її постійного удосконалення відповідно до трансформації ринкових відносин.

Базові принципи та методичні підходи до того, як саме формувати стратегію розвитку, свого часу заклали В. Кобєлєв і Ю. Захарченко [12], В. Власенко [2], а також А. Золотаревський [10]. С. Клименко [11] пропонує не відокремлювати оцінку загроз від вибору довгострокових цілей розвитку підприємств. На думку дослідника, ризик-менеджмент варто закладати безпосередньо в сам механізм стратегічного планування. Інструментальну й концептуальну складові управлінських рішень розкрито в низці суміжних праць: якщо С. Ступчук [16] сфокусувався на формуванні системи цільових індикаторів виконання стратегії, то В. Ковальов та Д. Дітковський [13] систематизували базові принципи стратегічного менеджменту в підприємництві.

Окремий науковий напрям формують дослідження адаптації бізнесу до кризових і воєнних реалій [9;18]. Концептуальні та прикладні засади трансформації системи стратегічного управління підприємством під час воєнного стану й на етапі повоєнної відбудови обґрунтували В. Вовк і В. Дорошенко [3].

Інструментарій стратегічного аналізу також отримав значне висвітлення. М. Зав'ялова, О. Магопець та Ю. Бобков [8] визначають аналіз зовнішнього середовища як ключовий етап розробки стратегії. SWOT-аналіз як універсальний інструмент стратегічного планування ґрунтовно представлено в роботі Ю. Копчак, Т. Лобунець та Р. Луковського [14]. У контексті екологізації виробництва варто виокремити дослідження Н. Мешко та А. Ніколаєнко [15]. Автори переконливо показують, як циркулярні підходи в бізнесі знижують шкоду для довкілля у ресурсомісткій аграрній сфері.

Щодо стратегічного розвитку підприємств з врахуванням галузевих аспектів, то найбільш релевантними та науково-значущими є праці І. Голуб [4] та І. Денисюк [7].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на наявність значного масиву теоретичних і прикладних досліджень, більшість із них фрагментарно враховують специфіку аграрного виробництва (сезонність, біологічні цикли, високу залежність від природно-кліматичних факторів, особливості земельних ресурсів та вимоги сталого розвитку). Попри вагомий науковий доробок, у сучасній економічній літературі досі бракує цілісного підходу, який би синтезував стратегічне управління аграрними підприємствами із засадами циркулярної економіки та імперативами Цілей сталого розвитку. Потребують подальшого методичного опрацювання й механізми адаптації довгострокових бізнес-стратегій сільськогосподарських виробників до умов затяжного воєнного стану та завдань повоєнного відновлення. Наявність окреслених теоретико-методичних прогалин формує проблемну площину та безпосередньо детермінує мету наукового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних основ стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, поєднуючи його концептуальну функцію та систему оцінювання з урахуванням циркулярної економіки, сталого розвитку й безпекових ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Систематизація понятійно-категоріального апарату дає змогу визначити стратегію розвитку підприємства як цілісну систему довгострокових цілей, пріоритетів і управлінських механізмів, що забезпечує утримання конкурентних переваг та гнучку адаптацію суб'єкта господарювання до змін ринкової кон'юнктури [1; 6; 19; 20]. Водночас П. Брінь і Ю. Голтвянська, О. Гудзь, Д. Хетагурова й О. Балабаш, а також

В. Швед і А. Горобець наголошують на поліаспектності та динамічній природі стратегії, розкриваючи її безпосередню залежність від наявного ресурсного потенціалу, ринкових позицій і сформованого інституційного середовища.

Стратегічне управління, у свою чергу, постає як процес цілеспрямованого формування, реалізації та коригування стратегії розвитку з урахуванням ризиків, трансформаційних процесів і нестабільності зовнішнього середовища [11; 12; 13]. Воно передбачає системну інтеграцію аналізу зовнішнього середовища [8], інструментів стратегічного діагностування (зокрема SWOT-аналізу [14]), формування системи цільових показників [16] та механізмів ризик-менеджменту.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності стратегічне управління набуває вираженого адаптивно-антикризового характеру, що підтверджується результатами досліджень В.Вовк і В.Дорошенко [3], Р. Захарчина [9] та М.Хацер [18].

Стратегування в аграрному секторі безпосередньо детерміноване його виробничо-економічною природою - сезонністю, тривалістю біологічних циклів, погодно-кліматичною залежністю, специфікою відтворення земельного капіталу, а також високою чутливістю до інституційної нестабільності й безпекових ризиків. Як зазначає І. Голуб [4], методологічною основою сталого розвитку агроформувань має слугувати органічне поєднання прибутковості з екологічною та соціальною відповідальністю. Своєю чергою, перехід до замкнених виробничих циклів актуалізує впровадження принципів циркулярної економіки [15].

Синтез цих теоретичних положень дає підстави визначити концептуальну функцію стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, що комплексно враховує ключові детермінанти зовнішнього та внутрішнього середовища:

$$\text{СУ}_{\text{АРП}} = f(\text{ЦСР. КЕ, АВС, ПВВ, РП, РМ}), \quad (1)$$

де

$\text{СУ}_{\text{АРП}}$ - стратегічне управління розвитком аграрного підприємства;

ЦСР - орієнтація на Цілі сталого розвитку (екологічний, соціальний та економічний виміри);

КЕ – врахування принципів циркулярної економіки;

АВС - адаптація стратегії до умов тривалого воєнного стану (безпека, логістична стійкість, антикризові механізми);

ПВВ - підготовка та реалізація заходів повоєнного відновлення (відбудова виробничого потенціалу, реінтеграція в ринки, інституційна підтримка);

РП - ресурсний потенціал підприємства (земельні, трудові, фінансові та технологічні ресурси);

РМ - система ризик-менеджменту та стратегічного моніторингу.

Сформульована залежність виконує методологічну роль, закріплюючи вимогу системного синтезу визначених чинників у процесі формування й імплементації довгострокової стратегії аграрного підприємства. Зокрема, імплементація принципів циркулярної економіки (КЕ) безпосередньо сприяє досягненню екологічних та економічних орієнтирів Цілей сталого розвитку (ЦСР), одночасно підвищуючи ресурсну ефективність і знижуючи чутливість підприємства до зовнішніх шоків. Адаптація до умов воєнного стану (АВС) виступає необхідною передумовою збереження ресурсного потенціалу (РП), тоді як підготовка до повоєнного відновлення (ПВВ) формує довгостроковий горизонт стратегічного планування. Система ризик-менеджменту (РМ) виконує наскрізну функцію, забезпечуючи своєчасне виявлення та мінімізацію загроз для всіх інших складових.

Для підвищення практичної значущості моделі запропоновано перехід від концептуальної функції до інтегрального індексу стратегічного управління розвитком аграрного підприємства. Його побудова передбачає кілька етапів: відбір часткових індикаторів, їхню нормалізацію (приведення до єдиної шкали [0; 1]), визначення вагових коефіцієнтів та агрегування:

$$\text{I}_{\text{СУАРМ}} = \sum_{i=1}^{6} \omega_i * I_{i,} \quad \sum \omega_i = 1 \quad 2$$

де:

I_i - нормалізовані субіндекси;

w_i - вагові коефіцієнти (визначаються експертно або методом аналізу ієрархій).

Для приведення різнорідних індикаторів до єдиної шкали доцільно застосовувати метод min-max нормалізації:

$$I_i = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (3)$$

де:

x_i - фактичне значення індикатора;

x_{min} і x_{max} - мінімальне та максимальне значення у вибірці (або нормативні межі).

Для показників, що мають зворотний характер (наприклад, інтенсивність викидів, рівень втрат), використовується обернена формула.

Для агрегування нормалізованих субіндексів у інтегральний показник необхідне обґрунтоване визначення вагових коефіцієнтів. У науковій практиці застосовуються три основні групи методів: експертне опитування, метод аналізу ієрархій або ентропійний метод (об'єктивний статистичний підхід).

Порівняльна характеристика основних підходів наведена в табл. 1

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика підходів до визначення вагових коефіцієнтів

Підхід	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Експертне опитування	Пряме оцінювання експертами відносної важливості складових (ЦСР, КЕ, АВС, ПВВ, РП, РМ) за шкалою (1-10 або в частках)	Враховує якісні знання фахівців галузі та специфіку воєнного стану; простота реалізації	Висока суб'єктивність; залежність від складу групи; ризик штучного консенсусу
Метод аналізу ієрархій (AHP)	Попарне порівняння складових за шкалою Сааті (1–9); розрахунок власних векторів матриці та перевірка коефіцієнта узгодженості (CR < 0,1)	Зменшує суб'єктивність порівняно з прямим оцінюванням; дозволяє перевірити логічну узгодженість суджень; формалізований	Трудомісткість побудови матриць попарних порівнянь
Ентропійний метод	Визначення ваг на основі варіації (ентропії) значень індикаторів у вибірці підприємств: більша диференціація → вища вага	Об'єктивність; відсутність суб'єктивного впливу експертів	Потребує репрезентативної емпіричної бази; не враховує якісну управлінську значущість показника

*Джерело: узагальнено автором

На нашу думку, найбільш доцільним є застосування методу аналізу ієрархій. Він дозволяє поєднати експертні знання щодо пріоритетності складових з формалізованою процедурою розрахунку та перевіркою узгодженості суджень. Водночас на етапі подальшої емпіричної апробації доцільно доповнювати експертні оцінки об'єктивними методами, зокрема ентропійним.

З огляду на те, що всі субіндекси нормалізовані в діапазоні [0; 1], інтегральний показник також набуває значень у цих межах. Запропонована шкала ґрунтується на загальноприйнятих підходах до інтерпретації інтегральних індексів в економічних дослідженнях (табл. 2).

Таблиця 2.

Умовні порогові значення інтегрального індексу стратегічного управління

Рівень	Значення	Характеристика стану стратегічного управління
Низький	0,00–0,39	Висока вразливість до ризиків, відсутність системної стратегії
Середній	0,40–0,69	Потребує системного доопрацювання та посилення слабких складових
Високий	0,70–1,00	Стратегічне управління, орієнтоване на сталий розвиток

*Джерело: узагальнено автором

Запропонована функція виконує роль концептуальної рамки. Для завершеності наукового результату її необхідно доповнити системою вимірюваних індикаторів і механізмом агрегування (інтегральний індекс або ієрархічна модель).

Таблиця 2

Система індикаторів операціоналізації концептуальної функції стратегічного управління розвитком аграрних підприємств

Компонента	Індикатор	Методика розрахунку / зміст	Одиниця виміру
ЦСР	Частка площ під органічним / кліматично-нейтральним виробництвом	Площа сертифікованих органічних земель / Загальна площа сільськогосподарських угідь × 100	%
	Інтенсивність викидів парникових газів	Викиди CO_2-екв. / Валова продукція рослинництва і тваринництва	т CO_2-екв. / тис. грн
	Індекс соціальної відповідальності	Середньозважений показник (рівень оплати праці відносно середнього по галузі, участь у соціальних програмах громади тощо)	бали (0–1)
КЕ	Коефіцієнт повторного використання відходів	Обсяг повторно використаних відходів рослинництва і тваринництва / Загальний обсяг утворених відходів × 100	%
	Частка вторинних ресурсів у структурі добрив і кормів	Вартість / обсяг вторинних ресурсів / Загальні витрати на добрива і корми × 100	%
	Рівень втрат продукції в ланцюгу постачання	Обсяг втрат продукції / Валовий збір (виробництво) × 100	%

Компонента	Індикатор	Методика розрахунку / зміст	Одиниця виміру
АВС	Коефіцієнт логістичної стійкості	Кількість альтернативних каналів збуту / Загальна кількість каналів збуту	коефіцієнт
	Рівень енергетичної автономності	Обсяг власного виробництва енергії / Загальне споживання енергії × 100	%
	Коефіцієнт забезпеченості резервними фондами	Обсяг резервних / страхових фондів / Середньомісячні операційні витрати	коефіцієнт
ПВВ	Частка відновлених (розмінованих) земель	Площа відновлених земель / Площа земель, що потребували відновлення × 100	%
	Коефіцієнт оновлення виробничих потужностей	Вартість введених в експлуатацію основних засобів / Середньорічна вартість основних засобів × 100	%
	Індекс реінтеграції в експортні ринки	Обсяг експорту поточного періоду / Обсяг експорту базового (довоєнного) періоду	коефіцієнт
РП	Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників	тис. грн / особу
	Коефіцієнт оновлення техніки	Вартість придбаної нової техніки / Середньорічна вартість машин і обладнання × 100	%
	Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Валюта балансу	коефіцієнт
	Середній бал бонітету ґрунтів	Середньозважений бал бонітету по земельних ділянках підприємства	бали
РМ	Інтегральний показник ризиків	Середньозважена оцінка ключових ризиків (цінових, кліматичних, безпекових, логістичних) за експертною шкалою	бали (0–1)
	Коефіцієнт покриття ризиків страхуванням	Сума страхового покриття / Сума потенційних збитків за ключовими ризиками × 100	%
	Наявність системи стратегічного моніторингу	Бінарна оцінка (0 - відсутня, 1 - наявна та функціонуюча)	бали

*Джерело: узагальнено автором

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні підходи до сутності стратегії розвитку підприємства та стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Обґрунтовано концептуальну функцію стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, яка інтегрує орієнтацію на Цілі сталого розвитку, принципи циркулярної економіки, адаптацію до тривалого воєнного стану, підготовку до повоєнного відновлення, ресурсний потенціал і систему ризик-менеджменту. Запропонована функція виконує роль системної рамки для формування стратегій, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах сучасних викликів. Практичну цінність моделі підсилює система чітких вимірюваних показників. За їх допомогою можна кількісно виразити кожен елемент функції та об'єднати отримані результати в узагальнений індекс стратегічного управління. Водночас запропоновані результати мають переважно теоретико-методологічний характер і потребують подальшої емпіричної верифікації. Перспективами подальших досліджень можуть стати: визначення вагових коефіцієнтів складових інтегрального індексу; апробація розробленої системи індикаторів; дослідження впливу цифрових технологій на ефективність стратегічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення; розроблення галузевих модифікацій моделі з урахуванням специфіки рослинництва, тваринництва та переробної ланки агропродовольчого комплексу.

Література

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31-34. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5.
2. 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/ecmepi_2014_26(1)__6
3. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68
4. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 2(53). С. 231-236. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31

5. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30

6. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-352. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48.

7. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25

8. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185

9. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/nvnltu_2014_24.7_41.pdf

10. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

11. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.

12. Кобєлєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41

13. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. Вип. 51. С. 29-37. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4.

14. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146

15. Мешко Н. П., Ніколаєнко А. С. Стратегії циркулярності бізнесу: критерії оцінювання та перспективи інвестування. *Економічний простір*. 2021. 168. С. 22-28. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-4

16. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.

17. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.

18. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24

19. Хетагурова Д., Балабаш О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*. 2022. 2 24-02. С. 21027. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-24-02-023

20. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 49. С. 36-43. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6

References

1. Brin, P. V., & Holtvianska, Yu. V. (2021). Stratehiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Strategy of enterprise development: essence and classification]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and Innovation*, 21, 31–34. DOI: doi.org/10.37320/2415-3583/21.5 [in Ukrainian].

2. Vlasenko, V. A. (2014). Rozrobka ta realizatsiia stratehii rozvytku pidpryiemstva v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn: pryntsypovi pidkhody ta instrumenty [Development and implementation of the enterprise development strategy under the transformation of market relations: fundamental approaches and tools]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryiemnytstvo – Economy. Management. Entrepreneurship*, 26 (1), 32-41. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)__6 [in Ukrainian].

3. Vovk, V. A., & Doroshenko, V. V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of the strategic management system of an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 68. DOI: doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68 [in Ukrainian].

4. Holub, I. (2025). Metodolohiia formuvannia stratehii staloho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv [Methodology of forming a sustainable development strategy for agricultural enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable Development of Economy*, 2(53), 231-236. DOI: doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31 [in Ukrainian].

5. Honcharov, Yu. V., & Lapchyk, Yu. Yu. (2014). Udoskonalennia stratehii rozvytku pidpryiemstva [Improvement of the enterprise development strategy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu - Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design*, 1, 193–199. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 [in Ukrainian].

6. Hudz, O. I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Strategy of enterprise development: essence and classification]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and Society*, 18, 346–352. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf [in Ukrainian].

7. Denysiuk, I. (2013). Stratehiia rozvytku pidpryiemstva kharchovoi promyslovosti: ekonomichna sutnist [Strategy of development of a food industry enterprise: economic essence]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 12(3), 112-115. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25 [in Ukrainian].

8. Zavialova, M., Mahopets, O., & Bobkov, Yu. (2023). Analiz zovnishnoho seredovyshcha pidpryiemstva yak osnovnyi etap rozrobky stratehii [Analysis of the external environment of an enterprise as the main stage of strategy development]. *Ekonomichnyi analiz - Economic Analysis*, 33(2), 185-193. DOI: doi.org/10.35774/econa2023.02.185 [in Ukrainian].

9. Zakharchyn, R. M. (2014). Suchasni vyklyky shchodo formuvannia ekonomichnoi stratehii rozvytku pidpryiemstva [Modern challenges regarding the formation of the economic strategy of enterprise development]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 24.7, 245-250. Retrieved from: file:///C:/Users/HP/Downloads/nvnltu_2014_24.7_41.pdf [in Ukrainian].

10. Zolotarevskyi, A. V. (2014). Stvorennia stratehii ekonomichnoho rozvytku pidpryiemstva [Creation of the strategy of economic development of an enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of Market Relations in Ukraine*, 11(162), 107-113. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 [in Ukrainian].

11. Klymenko, S. M. (2013). Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva z urakhuvanniam ryzykiv [Formation of the enterprise development strategy taking into account risks]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, 343-347 [in Ukrainian].

12. Kobieliev, V. M., & Zakharchenko, Yu. V. (2013). Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva [Theoretical and methodological foundations of the formation of the enterprise development strategy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport and Industry Economics*, 42, 297-303. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41 [in Ukrainian].

13. Kovaliov, V. V., & Ditkovskyi, D. V. (2024). Sutnist ta pryntsypy stratehichnoho upravlinnia pidpryiemnytskoiu diialnistiu: teoretychnyi aspekt [Essence and principles of strategic management of entrepreneurial activity: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu - Scientific Bulletin of Kherson State University*, 51, 29–37. DOI: doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4 [in Ukrainian].

14. Kopchak, Yu., Lobunets, T., & Lukovskyi, R. (2024). SWOT-analiz yak vazhlyvyi instrument u rozrobtsi stratehii biznesu [SWOT analysis as an important tool in business strategy development]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 61. DOI: doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146 [in Ukrainian].

15. Meshko, N. P., & Nikolaienko, A. S. (2021). Stratehii tsyrkuliarnosti biznesu: kryterii otsiniuvannia ta perspektyvy investuvannia [Strategies of business circularity: evaluation criteria and investment prospects]. *Ekonomichnyi prostir - Economic Scope*, 168, 22-28. DOI: doi.org/10.32782/2224-6282/168-4 [in Ukrainian].

16. Stupchuk, S. M. (2014). Formuvannia systemy tsilovykh pokaznykiv yak skladova stratehii rozvytku pidpryiemstva [Formation of a system of target indicators as a component of the enterprise development strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky» - Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series «Economic Sciences»*, 3(3), 168-172 [in Ukrainian].

17. Tur, O. V. (2015). Formuvannia poniattia stratehiia rozvytku pidpryiemstva [Formation of the concept of enterprise development strategy]. *Intelekt XXI - Intellect XXI*, 4, 38-45 [in Ukrainian].

18. Khatser, M. V. (2014). Stratehiia rozvytku pidpryiemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [Strategy of enterprise development under the conditions of instability of the state economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) - Collection of Scientific Works of Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 3, 109–112. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 [in Ukrainian].

19. Khetahurova, D., & Balabash, O. (2022). Stratehiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Strategy of enterprise development: essence and classification]. *Suchasna inzheneriia ta innovatsiini tekhnolohii - Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(24-02), 21–27. DOI: doi.org/10.30890/2567-5273.2022-24-02-023 [in Ukrainian].

20. Shved, V. V., & Horobets, A. P. (2023). Stratehiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta znachennia [Strategy of enterprise development: essence and significance]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, 49, 36-43. DOI: doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6 [in Ukrainian].