

УДК 658.012.2:005.21
DOI: 10.60022/2(9)-42S

Чернишева Олена Михайлівна

кандидат економічних наук
доцент кафедри менеджменту та фінансів
Український державний університет науки і технологій, Україна
Chernysheva Olena
Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Management and Finance
Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3798-3771

Авдієнко Владислав Анатолійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту та фінансів
Український державний університет науки і технологій, Україна
Avdiienko Vladyslav
PhD student
Department of Management and Finance
Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine
ORCID: 0009-0004-5971-7492

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Анотація. Статтю присвячено поглибленню теоретичних аспектів формування стратегії підприємства в умовах трансформаційних змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Мета статті – уточнення поняття «формування стратегії підприємства» та поглиблення теоретичних засад його розуміння в контексті трансформацій зовнішнього і внутрішнього середовища.

Здійснено порівняння концепцій класичного стратегічного управління та стратегування за ключовими критеріями і доведено переваги стратегування для формування стратегії підприємства в умовах трансформаційних змін у середовищі підприємства.

Базуючись на концепції стратегування, запропоновано уточнене поняття «формування стратегії підприємства», в якому, на відміну від наявних, передбачено застосування безперервних стратегічного мислення, рефлексії та перегляду курсу дій, що дає змогу визначати високорівневі та прикладні елементи стратегії на практиці із застосуванням сучасних інструментів та методів. Результатом такого процесу формування стратегії є структурований опис майбутнього організації, стратегічні орієнтири та принципи відповідно до змін ситуації в екосистемі діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічне управління, стратегування, формування стратегії підприємства, школи стратегій.

FORMATION OF THE ENTERPRISE STRATEGY: THEORETICAL ASPECTS

Abstract. The article is devoted to deepening the theoretical aspects of forming a company's strategy in the context of transformational changes in the external and internal environment of the company. The purpose of the article is to clarify the concept of "enterprise strategy formation" and to deepen the theoretical foundations of its understanding in the context of transformations in the external and internal environments.

The study uses general scientific methods of comparison and generalization to clarify the concept of "enterprise strategy formation," analysis and synthesis to clarify approaches to strategy formation, tabulation and grouping to determine key criteria for comparing strategic management and strategizing concepts, and graphics to demonstrate the content of the enterprise strategy formation process.

The essence of the process has been considered and analytical tools for strategy formation have been defined from the perspective of strategy schools. It has been established that in most literary sources, the concept of "enterprise strategy formation" is not singled out, but is considered as a process that is a key element of strategic management. A comparison of the concepts of classical strategic management and

strategizing based on key criteria has been carried out, and the advantages of strategizing for the formation of an enterprise strategy in conditions of transformational changes in the enterprise environment have been proven.

Based on the concept of strategizing, a refined concept of "enterprise strategy formation" has been proposed, which, unlike existing ones, provides for the application of continuous strategic thinking, reflection, and course revision, enabling the identification of high-level and applied elements of strategy in practice using modern tools and methods. As a result of this strategy formation process, a structured description of the organization's future, strategic guidelines, and principles in line with changes in the ecosystem of the enterprise's activities can be created.

Keywords: *enterprise strategy, strategic management, strategizing, enterprise strategy formation, strategy schools.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються динамічними трансформаційними процесами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств. Глобалізація, цифровізація, зростання конкуренції, нестабільність ринків та зміни у поведінці споживачів вимагають від підприємств постійного перегляду підходів до формування стратегії. Традиційні моделі стратегічного управління часто не забезпечують достатньої гнучкості та адаптивності для ефективного реагування на зміни. Унаслідок таких змін постала необхідність переосмислення наявних стратегій підприємств і розроблення нових підходів до їх формування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед вітчизняних вчених проблеми сучасного стратегічного управління підприємствами розкриті у працях: Довбні С. Б. та Папуші І. В. [1] – підходи до визначення сутності стратегії підприємства та класифікації її видів; Череп О. Г., Веремеєнко О. О. [2], Пілецької С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. [3], Бабій І., Сенік І. [4] – процес формування стратегії підприємства; Жихаревої В. В., Савельєвої Т. М. [5], Лук'янової В., Головач Т., Закрижевської І. [6] – підходи до формування стратегії підприємства; Москаленко В. В., Годлевського М. Д. [7] – процес стратегічного управління з погляду шкіл стратегії; Фоцій М. Д. [8], Вишневського О. С. [9] – розвинуто концепцію стратегування; Рудаченко О. О., Тарарусь О. Ю., Ісаєнко О. В. [10] – визначено вплив умов трансформаційної економіки на стратегічне управління розвитком промислового підприємства.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню, залишається недостатньо узгодженим саме теоретичне розуміння процесу формування стратегії підприємства як цілісного та динамічного явища. Відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття ускладнює практичне застосування сучасних стратегічних інструментів та методів.

Метою статті є уточнення поняття «формування стратегії підприємства» та поглиблення теоретичних засад його розуміння в контексті трансформацій зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні зміни – це глибокі, фундаментальні та системні перетворення в організації, суспільстві чи певній системі, що призводять до якісно нового стану. В процесі трансформації відбувається зміна структури, культури, стратегії та бізнес-моделі функціонування організації. У роботі [10] відзначається, що функціонування промислових підприємств у трансформаційній економіці супроводжується викликами і водночас, трансформаційна економіка створює можливості для розвитку, що потребує зміни не лише стратегії підприємства, а й підходу до її формування. В Україні особливої актуальності можливості для розвитку набувають під час воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

Стратегія підприємства має глибоке розуміння та багатовимірний зміст, що зумовлює велику кількість підходів до її формування. В свою чергу, в сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі пропонується чимало визначень поняття «стратегія». Зокрема, С. Б. Довбня та І. В. Папуша виокремлюють три основні підходи: по-перше, «стратегія як план» – під стратегією розуміється конкретний план досягнення генеральної цілі, а розробка стратегії – це процес встановлення генеральної мети та складання плану на довгострокову перспективу; по-друге, «стратегія як вектор розвитку» – стратегія трактується як тривалий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи внутрішньо-виробничих відносин, а також позиції підприємства у зовнішньому середовищі; по-третє, «стратегія як синергія» – є сучасним розумінням стратегії, поєднує два вищезгадані підходи і є комплексним, тобто увага акцентується і на розробці стратегії як конкретного плану діяльності, і на стратегії, як напрямку діяльності, основних

векторах розвитку підприємства [1, с. 153].

У дослідженні М. В. Фоцій виокремлено підходи зарубіжних та вітчизняних вчених до визначення поняття «стратегія». Так, зарубіжні науковці розглядають стратегію як інструмент координації та керування великими організаційними структурами, що забезпечує узгодженість рішень і розподіл ресурсів; адаптацію до викликів і формування конкурентної переваги; систему взаємодії з іншими учасниками ринку; баланс суперечливих чинників [8, с. 20-22]. Вітчизняні науковці акцентують увагу на аспектах стратегії: курс, напрямок, план, заходи, спосіб, система, правила, орієнтири, дії, рішення, ефективні шляхи, методи, програма, шлях, норми [8, с. 23]. Отже, зарубіжні вчені «формують підхід до стратегії як до багатовимірного, інтерактивного процесу, що базується на динамічному балансі між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями», а вітчизняні дослідники «зосереджуються на стратегії як системному управлінському інструменті, що забезпечує довгостроковий розвиток організації відповідно до визначених цілей та ресурсного потенціалу» [8, с. 24].

Традиційно процес формування стратегії підприємства розглядається як складова стратегічного управління та являє собою суть стратегічного планування. Однак, еволюція стратегічного мислення довела необхідність зміни або поєднання різних підходів для адаптації підприємств до викликів та використання можливостей, що з'являються в результаті трансформаційних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Зокрема, в роботі Г. Мінцберга, Б. Олстренда і Дж. Лемпел виокремлено десять шкіл стратегії, де доведено, що при формуванні стратегії важливе значення має не лише планування, а й бачення процесу формування стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Процес стратегічного управління з погляду шкіл стратегії за Г. Мінцбергом

Назва школи	Сутність процесу формування стратегії	Аналітичний інструментарій
I група – школи розпорядчого характеру		
1. Школа дизайну	Процес свідомого осмислення, неформальність, унікальність	SWOT-аналіз, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, стратегічні карти, концептуальні моделі
2. Школа планування	Формальний процес, покроковість	PESTEL-аналіз, сценарне планування, розробка стратегічних планів і бюджетів, Gantt-діаграми
3. Школа позиціонування	Аналітичний процес. Мінімізація витрат, ринкове позиціонування компанії	Модель п'яти сил Портера, стратегічні матриці, аналіз галузевої структури
II група – школи індивідуальних аспектів стратега		
4. Школа підприємництва	Процес передбачення, інтуїтивність	Аналіз можливостей, бенчмаркінг, foresight-дослідження, дизайн-мислення
5. Когнітивна школа	Ментальний процес в голові розробника: концепції, мапи, схеми	Когнітивне моделювання, ментальні карти, концептуальні схеми, сценарний аналіз
III група – школи зовнішніх аспектів стратегічного процесу		
6. Школа навчання	Процес, що розвивається: поступове навчання	Аналіз знань, кейс-методи, система зворотного зв'язку, методи організаційного навчання
7. Школа влади	Процес переговорів, використання політичних методів	Аналіз стейкхолдерів, карти інтересів, техніки переговорів, політичне моделювання
8. Школа культури	Колективний процес	Діагностика корпоративної культури (модель Шейна), опитування, культурні аудити, соціометрія
9. Школа зовнішнього середовища	Реактивний процес	STEEP-, PESTEL-аналіз, моніторинг середовища, аналіз ризиків, тренд-аналіз
IV група – школи життєвого циклу організації		
10. Школа конфігурації	Процес трансформації	Моделі життєвого циклу організації, GAP-аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів, системний аналіз

Джерело: складено за [7, с. 14] та доповнено авторами

Як свідчить табл. 1, погляди шкіл стратегії відрізняються характером досліджень, сутністю здійснення процесу стратегічного управління та аналітичним інструментарієм, що застосовується при формуванні стратегії.

Науковці Жихарева В. В., Савельєва Т. М. наголошують на складності формування стратегії, яка зумовлена різними позиціями за різних теоретико-методологічних підходів [5, с. 424]. При цьому

узагальнено позиції щодо формування стратегії підприємств за парадигмами стратегічного управління: стратегічної раціональності (процес формування стратегії має прескриптивний – вказівний, нормативний характер) і стратегічної поведінки (процес характеризується дескриптивним, описовим спрямуванням). Серед підходів до формування стратегії виокремлено ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку з зовнішнім оточенням з урахуванням ситуаційних факторів.

У роботі Лук'янової В., Головач Т, Закрижевської І. наголошено на формуванні системи стратегій для досягнення ефективних результатів на підприємстві та виокремлено підходи:

- системний: система стратегій розглядається як скоординований набір стратегій (цілей), що має збалансований інструментарій (методи, засоби) досягнення завдяки підпорядкованості баченню, місії, цінностям, стратегічній (довгостроковій) меті розвитку підприємства;

- процесний: формування системи стратегій – це управлінський процес, що визначається певною послідовністю (етапами, стадіями) у прийнятті та реалізації стратегічних рішень;

- інституційний: при формуванні системи стратегій враховуються діючі правові обмеження та інтереси учасників корпоративних відносин;

- поведінковий: у конкурентному контексті розглядається як модель поведінки підприємства на ринку, орієнтація та мотивація підприємства на розвиток, передбачає підтримку та прийняття розробленої стратегії розвитку персоналом;

- когнитивний: формування системи стратегій передбачає наявність стратегічного мислення, використання знань (досвіду) як унікального стратегічного ресурсу у зв'язку з активним пошуком можливостей та їх використанням у процесі формування системи стратегій [6, с. 169]

В більшості літературних джерел поняття «формування стратегії підприємства» не виокремлюється, а розглядається як процес, що є ключовим елементом стратегічного управління та передбачає етапи, завдання, принципи, аналітичний інструментарій [2, с. 323; 3, с. 177], а також структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління [4, с. 17] залежно від цілей та умов дослідження.

Сучасним управлінським підходом в теорії стратегічного управління є стратегування, що «інтегрує аналіз, планування та реалізацію стратегічних рішень в умовах постійної невизначеності» [8, с. 26]. Стратегування є поняттям багатограним, тому в науковій літературі існує велике розмаїття думок, що в своєму еволюційному розвитку акцентували увагу на різних аспектах стратегічного управління: «як безперервний процес змін, як механізм ухвалення стратегічних рішень, як набір правил та процедур управління, як спосіб мислення та як багатокритеріальна модель» [8, с. 27].

На відміну від стратегічного планування, яке передбачає послідовність етапів та чітко структуровані методи управління, стратегування є ширшим поняттям, яке охоплює не лише планування, а й процес осмислення, формування стратегічного мислення та стратегічного вибору, є безперервним, рефлексивним процесом, у межах якого стратегія не лише розробляється, але й уточнюється відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому стратегування є більш динамічним, гнучким та адаптивним підходом до формування стратегії, який дає змогу безперервно коригувати стратегію відповідно до змін у середовищі.

Аналізуючи загальнофілософські основи стратегування, Вишневський О. С. виокремлює високорівневі (місія, бачення, цінності) та прикладні (цілі, ризики, план реалізації стратегії) елементи стратегії [9, с. 29-50]. При цьому місія розглядається як просторово-онтологічний елемент стратегії, бачення як суб'єктно-часовий, а цінності – як аксіологічний.

Порівняння класичного стратегічного управління і стратегування за ключовими критеріями представлено у табл. 2, звідки видно в умовах трансформаційних змін у середовищі підприємства, стратегування як підхід до формування стратегії має низку переваг.

Таблиця 2

Порівняння стратегічного управління та стратегування за ключовими критеріями

Критерій	Стратегічне управління	Стратегування
Критерії за М. Д. Фошій [8, с. 30]		
Парадигма	Планово-раціоналістична: ґрунтується на припущенні передбачуваності зовнішнього середовища, що дозволяє розробити оптимальний план дій.	Еволюційно-адаптивна: виходить із складності, невизначеності та мінливості середовища, передбачає постійну адаптацію.

Продовження таблиці 2

Логіка мислення	Лінійна, етапна: спочатку аналіз ситуації, потім формулювання стратегії, далі – її реалізація.	Нелінійна, ітеративна: передбачає безперервне стратегічне мислення, рефлексію та перегляд курсу дій.
Характер процесу	Формалізований, послідовний, із чітким початком та завершенням.	Відкритий, динамічний, такий, що постійно оновлюється в залежності від контексту.
Роль суб'єктів	Основні учасники – менеджери, відповідальні за стратегічне планування.	До процесу залучені всі рівні організації та зовнішні стейкхолдери (працівники, партнери, громади).
Реакція на зміни	Переважає реактивна: організація адаптується до вже наявних змін.	Випереджальна та конструктивна: організація не лише адаптується, а й активно формує майбутнє.
Засоби стратегічного мислення	Класичні аналітичні інструменти: SWOT-аналіз, матриця BCG, модель Портера.	Сучасні діалогові та сценарні методи: форсайт, сценарне моделювання, дизайн-мислення.
Горизонт планування	Переважає середньо- і довгостроковий, із фіксованими цілями та показниками (KPI).	Гнучкий і відкритий: передбачає постійне переосмислення цілей залежно від ситуації.
Оцінка успішності	Вимірюється досягненням поставлених цілей і виконанням планів.	Визначається здатністю адаптуватися, переосмислювати цілі, підтримувати життєздатність.
Тип мислення	Аналітичне, раціональне, орієнтоване на стабільність.	Системне, емпатійне, креативне – орієнтоване на зміну і розвиток.
<i>Доповнено авторами</i>		
Сутність	Процес розробки, реалізації та контролю стратегії організації для досягнення цілей.	Процес мислення, формування бачення, цілей та сценаріїв у довгостроковій перспективі.
Фокус	Орієнтоване на впровадження вже визначеної стратегії.	Орієнтоване на створення самої стратегії, пошук напрямів розвитку.
Акцент на елементи стратегії	Прикладні: цілі, ринкова позиція, ризики та плани реалізації стратегії	Високорівневі: місія, бачення, цінності
Характер	Більш операційний – містить планування, організацію, мотивацію і контроль.	Більш концептуальний і креативний, включає аналіз середовища, передбачення тенденцій, формування стратегічного бачення.
Результат	Реалізація конкретних стратегічних планів та програм	Вироблення узгодженої картини майбутнього, стратегічних орієнтирів та принципів

Джерело: [8, с. 30] та доповнено авторами

Таким чином, класичне стратегічне управління акцентує увагу на керуванні за наявною стратегією, стратегування – на створенні стратегії через осмислення майбутнього та узгодження бачення розвитку підприємства.

Формування стратегії з точки зору класичного стратегічного управління – це процес створення концептуальної основи розвитку підприємства, що поєднує аналітичні, прогностичні та управлінські елементи. Стратегування як підхід до формування стратегії підприємства відрізняється від класичного стратегічного управління тим, що інтегрує «аналітику, бачення, проектність та комунікації в єдину систему управлінських рішень» [8, с. 58].

Рис. 1 демонструє сутність процесу формування стратегії підприємства з точки зору класичного стратегічного управління та стратегування.

Формування результативної та ефективної стратегії має базуватися на поєднанні внутрішньої та зовнішньої сфер та виокремленні екосистеми діяльності підприємства, що надасть комплексне уявлення про стратегію та сприятиме більш аргументованому обґрунтуванню управлінських рішень щодо створення цінності для споживача, підвищення вартості бізнесу та формування стійких конкурентних переваг.

Поняття «формування стратегії підприємства» варто уточнювати, базуючись на концепції стратегування, як сучасного підходу, що має фундаментальний та динамічний характер і сфокусований на створення самої стратегії, а не її впровадження. Пропонуємо під «формуванням стратегії підприємства» розуміти процес визначення високорівневих (місія, бачення, цінності) та прикладних (цілі, ринкова позиція, ризики та плани реалізації стратегії) елементів стратегії на основі безперервних стратегічного мислення, рефлексії та перегляду курсу дій, в результаті якого окреслюється структурований опис майбутнього організації, стратегічні орієнтири та принципи відповідно до змін ситуації в екосистемі діяльності підприємства.

Таким чином, застосування концепції стратегування при формуванні стратегії підприємства дає змогу окреслити бажаний майбутній стан та адаптувати стратегічне бачення відповідно до змін у середовищі підприємства.



Рис. 1. Зміст процесу формування стратегії підприємства з позицій класичного стратегічного управління та стратегування

Джерело: сформовано авторами

Висновки. У статті запропоновано уточнене поняття «формування стратегії підприємства», базуючись на концепції стратегування, що поглиблює теоретичні засади його розуміння в контексті трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища. В уточненому понятті, на відміну від наявних, передбачено застосування безперервних стратегічного мислення, рефлексії та перегляду курсу дій, що дає змогу визначати високорівневі та прикладні елементи стратегії на практиці із застосуванням сучасних інструментів та методів. Результатом такого процесу формування стратегії є структурований опис майбутнього організації, стратегічні орієнтири та принципи відповідно до змін ситуації в екосистемі діяльності підприємства. Подальші дослідження у даному напрямі мають бути спрямовані на оновлення науково-методичного інструментарію реалізацію стратегії в умовах трансформації екосистеми діяльності підприємства.

Література

1. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2(82). С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 320-325. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325> (дата звернення: 01.12.2025).

3. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. 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> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Бабій І., Сенік І. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2024. №5 (05). С. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
6. Lukianova V., Holovach T., Zakryzhevskaya I. Theoretical principles of the formation of the economic strategy of the enterprise in the context of strategic management. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 167-171. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-26> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059423.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Фоцій М. Д. Стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого середовища. Дис. д-ра філософії зі спеціальності 073 Менеджмент. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. 303 с.
9. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 156 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
10. Рудаченко О.О., Тараруєв О.Ю., Ісаєнко О.В. Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.31> (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Dovbnya S. B., Papusha I. V. (2023). Sutnist stratehii pidpriemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [The essence of enterprise strategy and classification of its types]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 2 No 82. pp. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (accessed December 01, 2025).
2. Cherep O. H., Veremeyenko O. O. (2024). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva [Stages of strategic planning at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 7 No 277. pp. 320-325. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325> (accessed December 01, 2025).
3. Piletska Samira, Klius Iryna, Bilous Natalia (2024). Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Features of forming strategies for enterprise development in the mind of macroeconomic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 No 49. pp. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27> (accessed December 01, 2025).
4. Babiy I., Senyk I. (2024). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv za suchasnykh metodiv diahnozyky [Formation of enterprise development strategies using modern diagnostic methods]. *Transformatsiina ekonomika*, vol. 5 No 05. pp. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2> (accessed December 01, 2025).
5. Zhikhareva V. V., Saveleva T. N. (2017). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Formation of the enterprise development strategy under uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (accessed December 01, 2025).
6. Lukianova V., Holovach T., Zakryzhevskaya I. (2023). Theoretical principles of the formation of the economic strategy of the enterprise in the context of strategic management. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2. pp. 167-171. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-26> (accessed December 01, 2025).
7. Moskalenko V. V., Hodlevskiy M. D. (2018). Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : monohrafiia [Models and methods of strategic management of enterprise development: monograph]. Kharkiv : Tochka. P. 208. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059423.pdf> (accessed December 01, 2025).
8. Foshchii M. D. (2025). Stratehuvannia rozvytku pidpriemstv v umovakh minlyvoho seredovyshcha [Strategizing business development in a changing environment]. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 073 Management. Kharkiv: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". P. 303.

9. Vyshnevskiy O. S. (2018). *Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia : monohrafiia* [General theory of strategizing: from paradigm to practical application: monograph]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. P. 156. Available at: https://ie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf (accessed December 01, 2025).

10. Rudachenko O., Tararuiiev Iu., Isaienko O. (2025). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpriemstva v umovakh transformatsiinoi ekonomiky* [Strategic management of industrial enterprise development in a transformational economy]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.31> (accessed December 01, 2025).