

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-112>

УДК 330.341.1:338.46:005.21

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

TRANSFORMATIONAL STRATEGIZING OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERVICE ENTERPRISES: A CONCEPTUAL APPROACH

Батченко Людмила Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>

Гончар Лілія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>

Голубець Ірина Миколаївна

кандидат культурології, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3491-0155>

Batchenko Lyudmila, Honchar Liliia, Holubets Iryna

Kyiv National University of Culture and Arts

У статті актуалізовано та обумовлено необхідність подальшого теоретико-методологічного та практичного досліджень проблеми трансформаційного стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг в умовах цифрової трансформації та забезпечення економічної моделі сталого розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі. Проаналізовано та систематизовано існуючі концептуальні підходи при рішенні науково-практичної проблеми. Доведено про потребу їх модернізації та подальшої актуалізації в трансформаційних умовах стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг. Окреслено факторні закономірності трансформаційного стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг в постійно змінних нестабільних умовах. Здійснено аспекти обґрунтування про необхідність подальших досліджень проблеми трансформаційного стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг.

Ключові слова: трансформація, трансформаційні фактори, цифрова трансформація, стратегування економічного розвитку підприємств, концептуальний підхід, сталий розвиток підприємств, економічна стратегія.

The purpose of the article is to further develop the process of strategizing the economic development of enterprises. The relevance of the problem of strategizing the economic development of service enterprises is enhanced by constant, rapid changes in the external economic environment and digital transformation, as well as the strategic goals of the enterprise to achieve sustainable economic development. Research methods. Abstract-logical method and systematic approach to substantiate the conceptual provisions of strategizing the economic development of enterprises; institutional and comparative analysis (to identify shortcomings in the conceptual support of the processes of strategizing the economic development of enterprises, to determine the prerequisites for the effectiveness of relevant conceptual approaches to strategizing in a comparative context) structural-functional method for substantiating the content of the economic development strategy. The article updates and explains the need for further theoretical, methodological and practical research into the problem of transformational strategizing of the economic development of service enterprises in the context of digital transformation and ensuring an economic model of sustainable development in an unstable external environment. Existing conceptual approaches to solving a



scientific and practical problem are analyzed and systematized. The need for their modernization and further updating in the transformational conditions of strategizing the economic development of service enterprises is proven. Factor patterns of transformational strategizing of economic development of service enterprises in constantly changing unstable conditions are outlined. Aspectual justifications have been made on the need for further research into the problem of transformational strategizing of the economic development of service enterprises. When solving the scientific and practical problem, the following results were obtained: the theoretical foundations were deepened and scientific and methodological recommendations for strategizing the economic development of enterprises were expanded by adapting existing conceptual approaches in the context of digital transformation, models of sustainable economic development are being formed. The practical value of the article lies in the fact that the theoretical and organizational and methodological aspects set out in the article have been brought to the level of practical recommendations for strategizing the economic development of service enterprises.

Keywords: transformation, transformational factors, digital transformation, strategizing the economic development of enterprises, conceptual approach, sustainable development of enterprises, economic strategy.

Постановка проблеми. Протягом десятиліть в світовій економіці спостерігається трансформація соціально-економічних процесів. Трансформаційні економічні процеси світової економіки в останні роки посилюються зміною цивілізаційних концепцій світу та багатовекторними глибокими трансформаціями. Це зумовлює, як наслідок, трансформацію концептуальних підходів до стратегування економічного розвитку підприємств. Вченими та фахівцями-практиками напрацьовано досить широку теоретико-методологічну базу для узагальнення трансформаційного досвіду та поглиблення знань в області стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг, впливу трансформаційних факторів на економічний розвиток підприємств та окреслені можливі резерви підвищення ефективності функціонування підприємств. Рішення економічної проблеми України, винайдення шляхів виведення української економіки на якісно новий ступінь економічного розвитку залишається актуальним. Підприємства сфери послуг й досі не мають узгоджених і цілісних довгострокових діючих стратегій економічного розвитку з інноваційним та цифровим наповненням. Сучасні виклики та загрози зовнішнього середовища, зумовлені глибокими трансформаційними процесами, актуалізують потребу стратегування економічних напрямків розвитку підприємств із забезпеченням врахування галузевої специфіки, парадигми сталого розвитку та розвитку цифрової трансформації. Процеси стратегування економічного розвитку підприємств мають враховувати кращі практики, які відомі і багаторазово перевірені світовою бізнес спільнотою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для оцінки стану та тенденцій розвитку проблеми стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг була використана, в межах поставлених завдань, методологія

вітчизняних науковців-дослідників та експертів-практиків.

Серед науковців-дослідників щодо сутності, особливостей, принципів та факторів стратегування економічного розвитку підприємств слід назвати праці Гудзя О. [7], Денисюка І. [9], Зверякова М. [11], Захарченка О. [13], Ковалевського В. [13], Козака Ю. [13], Клевцевича Н. [11], Кухарської Н. [11], Шарага О. [11], Шерстюка Р. [19].

Акцентування уваги на концептуальних підходах до формалізації стратегій економічного розвитку підприємств спостерігається в працях Вишневського О. [4], Завідної Л. [10], Захарченко Ю. [12], Кобелєва В. [12], Романченко А. [18], Тура О. [17], Шацької З. [18].

Вищезазначені дослідники процесів стратегування вдаються до узагальнення змісту існуючих місій, бачень і цінностей успішних підприємств, застосовуючи до них індуктивний метод. Однак, науковець Вишневський О. С. у монографії «Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання» [4] застосував дедуктивний метод при аналізі підходів до формування концептуальної частини стратегії. Науковець стверджує, що наявність стратегії є необхідною умовою суб'єктності, тим більше коли йдеться про сферу послуг. Висловлений концептуальний підхід Вишневського О.С. перегукується з позиціями інших відомих дослідників стратегічного управління. Серед них – Добрянська Н. А. [8], Рогатіна Л. П. [16], Поплавський М. М. [15] та інші.

Аспекти інноваційності та цифровізації процесів стратегування економічного розвитку зазначені в працях Вишневського О. С. [5; 14], Ляшенко В. А. [14] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність численних науково-прикладних напрацювань з загальних питань стратегування економічного

розвитку підприємств, які лежать в площині теоретико-методологічних та науково-методичних аспектів розробки та реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, варто відзначити, що в Україні дослідженню процесів трансформаційного стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг не було приділено належної уваги. Наукові передумови формалізації процесу економічного стратегування підприємств сфери послуг залишали поза увагою, по-перше, національні та галузеві особливості функціонування та розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання ринку послуг. А, по-друге, врахування глибоких інноваційно-цифрових трансформацій в світі в умовах невизначеності, яка розтягнулася в часі, планувати стало складніше, ризиків стало більше, а попереду – невизначеність. Український підприємницький сектор уже кілька років живе в режимі постійної невизначеності. Війна, енергетичні ризики, кадрові проблеми, нестабільні ланцюги постачання – усе це змушує підприємства не просто адаптуватися до змінних умов, а переосмислювати саму логіку економічного розвитку.

Нестійкі стани концептуальних еволюційних переходів світових соціально-економічних процесів зумовили застосування критичного погляду на аналіз існуючих концептуальних підходів до стратегування економічного розвитку підприємств і виявлення неспівставлення їх існуючих бізнес-моделей і трансформаційного зовнішнього економічного середовища. Існуючі бізнес-моделі набули недостатнього обґрунтування, з науково-практичної точки зору, їх ефективного застосування в сучасних постійно змінних трансформаційних економічних процесах. Науково-практичні висновки про потребу модернізації концептуальних підходів до процесів стратегування економічного розвитку підприємств в трансформаційних умовах відповідають запитам реального українського сектору господарювання щодо науково-практичного рішення цієї проблеми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є науково-практичне обґрунтування доцільності опціональності та модернізації концептуальних підходів до стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг в умовах інноваційно-цифрової трансформації задля забезпечення їх актуалізації при формуванні економічної моделі сталого розвитку.

Сьогодні перед системами управління підприємств сфери послуг поставлені завдання

не лише швидкого реагування на постійно змінні ринкові виклики, а й формування інституційного, відповідного вимогам ринку, внутрішнього інноваційно-цифрового середовища підприємств, яке забезпечить довгострокову динаміку економічного зростання та сталий розвиток у нестабільному економічному трансформаційному середовищі.

Вклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах нестабільності, невизначеності, складності і неоднозначності економічних умов функціонування суб'єктів господарювання стратегування є ургентним інструментом систематизації, аналізу і адаптації існуючих концептуальних підходів до формалізації та реалізації процесів стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг. Серед науковців та практиків дотепер триває дискусія щодо економічної сутності стратегування підприємств в швидко змінних умовах. Чітко окреслюються концептуальні підходи до цієї дефініції. Це – системний, динамічний, функціональний, ринковий (маркетинговий), ресурсний, цільовий, процесний, конкурентний та інноваційний підходи. Перераховані концептуальні підходи розглядаються науковцями як ключові імперативи вдосконалення процесів стратегування [12, с. 297-303; 6]. Існуючі концептуальні підходи та відповідні їх змістовні характеристики найбільш теоретично описані науковцями та мають практичні результати використання [11, с. 86].

Для підвищення актуалізації використання цих концептуальних підходів в процесі стратегування економічного розвитку підприємств в турбулентні часи необхідно враховувати особливості функціонування світової економіки. Доцільно виділити найважливіші особливості економічного світу BANI – нелінійність і незбагненність і світу DEST – хаосу, безладдя, турбулентності [19, с. 210-215]. Діяти підприємствам стратегічно, коли світ змінюється майже щомісяця – це проблема, яка проживається у кожній науково-прикладній дискусії, управлінських рішеннях, експертних діалогах на численних економічних форумах та стратегічних сесіях. Економічний світ без правил вимагає іншого типу стратегування – швидшого, глибшого, з розумінням ризиків і можливостей. Такі зміни вимагають скорочення термінів стратегування та врахування чутливих показників зовнішнього і внутрішнього середовища. У відповідності з появою нових економічних світів виникає необхідність радикальної адаптивності в управлінських рішеннях,

що гуртуються на стратегічних припущеннях [19, с. 210-215]. Системний підхід перемагає хаос. Емоційні рішення програють стратегічному баченню. Процеси стратегування економічного розвитку підприємств в нелінійних, незбагнених, хаотичних та турбулентних економічних світах, в умовах сформованої «швидкої» економіки та трансформаційних економічних процесів повинні активізувати та адаптувати перехід підприємств сфери послуг до інноваційної моделі сталого економічного розвитку, яка пов'язана з цифровою трансформацією, як явищем глобального масштабу, та забезпеченням ESG-підходу в довгостроковій перспективі економічного розвитку.

В умовах сучасних трансформаційних процесів в Україні, зумовлених воєнними викликами та потребою у відновленні економіки, особливого значення набуває формування дієвого організаційно-економічного механізму стратегічного управління інноваційним розвитком. Такий механізм має забезпечити узгодження інтересів держави, бізнесу та суспільства, сприяти ефективному використанню ресурсного потенціалу і впровадженню технологічних новацій у виробничу діяльність. Розгляд динаміки основних показників інноваційної активності за період 2020-2024 років дозволяє простежити не лише кількісні зміни, а й якісні трансформації в характері інноваційної діяльності українських підприємств [8, с. 116]. У динаміці

2020-2024 спостерігається позитивна тенденція до зростання інноваційної активності підприємств України. Зокрема, кількість інноваційно активних підприємств збільшилася з 808 у 2020 р. до 967 у 2024 р., що відповідає зростанню частки таких підприємств від загальної кількості з 16,8 до 19,8 та свідчить про поступове розширення участі бізнес-сектору у процесах інноваційного розвитку [8, с. 117].

Економіка України переживає вкрай турбулентний час, коли одночасно збіглися одразу кілька світових криз – паливна, продовольча, економічна, інституційна, політична, військова, системна, торгова, ідеологічна – і це перетворює економічне становище та перспективи економічного розвитку підприємств на явище важко передбачуване і яке ускладнює ухвалення стратегічних рішень в турбулентні часи. Стратегування в умовах невизначеності, турбулентності та під час криз вимагає більше часу та ресурсів на процеси стратегування. Стратегії розвитку підприєм-

ства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку [7, с. 347].

Такі глобальні тренди як цифровізація та сталість передбачають визначення основних стратегічних напрямів розвитку підприємств для їх економічного прориву, економічного розвитку або довгострокової економічної стабільності.

Цифровізація стала основою конкурентоспроможності, необхідністю швидкої адаптації до нової архітектури ринку послуг, де технології визначають ефективність, вартість і довіру. Цифровізація вирівнює умови для малого та середнього бізнесу сфери послуг. Завдяки SaaS-рішенням, хмарним ERP та генеративним ШІ малий і середній бізнес сфери послуг може працювати на рівні корпоративних стандартів. Тобто, цифрові технології зміщують конкуренцію від розміру до швидкості. Перемагають ті, хто швидше впроваджує технологічні зміни та швидко реагує на вимоги ринку. Це, в свою чергу, трансформує і парадигми освіти, менеджменту та корпоративної культури. Заклади вищої освіти України трансформують системи навчання в парадигмі цифрової підготовки та створення цифрового інституційного навчального середовища. Київський університет культури (КУК) презентував застосунок «Університет в смартфоні», який являється повноцінною освітньою digital-платформою, яка уже доступна в Google Play і App Store. «Університет в смартфоні» – перший в Україні освітній застосунок. Це цифрова платформа, яка об'єднує всі основні процеси навчання в єдиному онлайн-середовищі [15].

Трансформаційні економічні процеси зумовлюють і трансформацію концептуальних підходів до стратегування економічного розвитку.

Цифровий концептуальний підхід до стратегування економічного розвитку підприємств надає процесам стратегування системного погляду на впровадження цифрових технологій та інструментів, що передбачає, як наслідок, трансформацію бізнес-моделей, бізнес-процесів та бізнес-стратегій. Інтегруючи різні цифрові технології та цифрові інструменти у всі процеси підприємства, менеджмент досягає стратегічних цілей і забезпечує постійне підвищення ефективності діяльності. Обґрунтовано також історичну обумовленість (детермінованість) цифровізації, її локальну ефек-

тивність на підприємницькому рівні, а також фундаментальну роль цілепокладання та стратегування з позицій економічної теорії [5, с. 363-378].

Варто надавати важливішого значення цифровим трансформаціям, оскільки вони здатні забезпечити майбутній розвиток підприємствам сфери послуг, яка стане максимально привабливою для клієнтів.

В працях вчених-економістів опрацьовано тенденції розвитку цифрової економіки, яка постійно збільшується у структурі ВВП провідних економік світу. Доведено, що сучасні процеси цифрової трансформації економіки пов'язані з розвитком бізнес-моделей, які використовують цифрові платформи. Особливістю цифрових платформ є об'єднання різних груп споживачів, виробників, власників ресурсів на єдиному віртуальному майданчику [14, с. 31-41]. Якщо раніше малий і середній бізнес покладався, в основному, на інтуїцію, особистий досвід або припущення власників, то в умовах економічної нелінійності це перетворюється на ризик. При стратегуванні повинна включатись економічна та ризикоорієнтована логіка. Розуміння економічної нелінійності допомагає побачити, що економічний розвиток – це багатовимірний, багатофакторний та складний процес, що потребує проактивного підходу менеджменту в умовах невизначеності. Головний тренд менеджменту – Data-driven підхід – методологія прийняття управлінських бізнес-рішень, що ґрунтується на всебічному об'єктивному аналізі зібраних даних. Експертні дослідження зазначають недостатній рівень цифрової зрілості українського малого та середнього бізнесу (середній рівень становить 2,49 з 5). Це свідчить, що більшість працює з даними фрагментарно. Це бізнес-проблема, тому що цифрова зрілість стає в сучасних умовах визначальним конкурентним чинником і повинна застосовуватися в процесах стратегування економічного розвитку [2; 3; 6]. Як основна перспективна програма раціонального використання наявних ресурсів і часу економічна стратегія спрямована на забезпечення збільшення продажів, одержання стабільного фінансового прибутку, збереження ліквідності та підвищення ринкової вартості підприємства сфери послуг за умов перебування в конкурентному середовищі. Ефективність та чіткість визначеної економічної стратегії формує фінансово сильне та стійке підприємство, що є гідним конкурентом на ринку послуг [1]. Економічна стратегія

дозволяє об'єднувати всі аспекти діяльності підприємства, мати комплексний, системний та багатокритеріальний характер, що дозволяє використовувати усі існуючі ресурси та потенціал підприємства, щоб гармонізувати процес його розвитку. Стратегія передбачає проєктування бізнес-моделі, що є відображенням самої стратегії, яка реалізується, і дозволяє підприємству досягти поставлених цілей.

Секрет успішного зростання цінності підприємства сфери послуг – це розвиток та сталість. Саме ці характеристики варто розглядати як основні при стратегуванні економічного розвитку. ESG-підхід – це про сталість, про звітність, про фактичний рівень стійкості організації. У 2025 році ESG остаточно перетворилося з «модної теми для презентацій» на мегатренд, який обговорюють і на великих форумах і на галузевих зустрічах щодо проблеми впровадження стандартів сталого розвитку. Саме ці стандарти (ESG) визначають, з ким готові співпрацювати західні партнери, кому інвестори довіряють свій капітал. Понад 60% українського малого і середнього підприємства уже стикаються з вимогами щодо ESG-підходів від партнерів, але лише половина підприємства чітко розуміє концепцію ESG. Сталий розвиток для українського малого і середнього підприємства – це переважно теорія, а не повсякденна практика, тоді як в економічному світі ESG та сталий розвиток – це обов'язкові умови входження на міжнародний ринок. В процесі стратегування використання ESG-підходу та підходу сталого розвитку стало для українських підприємств питанням темпу, а не вибору. Імплементация цих концептуальних підходів, при розумінні масштабів економічних викликів, неминуха.

Також основою успішного стратегування є винесення інтересів клієнта на перший план – клієнтський підхід. Кожний клієнт має свої запити, а завдання підприємства сфери послуг – прагнути врахувати усі побажання та дотримуватися усіх вимог до організації обслуговування [10, с. 35-58]. Для підприємства сфери послуг обов'язковою є наявність клієнта, тому що без клієнта не буде платоспроможного попиту на послуги. У той же час обов'язковою є і наявність самої послуги, тому що підприємство має щось запропонувати клієнту і якість цих послуг має бути високою, а значить – конкурентоспроможною. Розуміння значущості клієнта, якості обслуговування, збалансованості вартості та собівартості – це прямий шлях до збіль-

шення прибутку, що надає можливість підприємству підвищити ціну та продати більше. Постійне підвищення якості обслуговування не пов'язане тільки з матеріальними витратами. Це довгостроковий вклад, що засновується на утриманні вірності клієнтурі шляхом задоволення її потреб. Дослідження свідчать, що кількість користувачів в Україні стає меншою, а залучення користувачів стає дорожчим на 20-25% порівняно з попереднім роком. Стає проблемою утримати наявного клієнта, запропонувавши йому додаткові бонуси та більш якісне обслуговування. Це особливий, неперервний процес довготривалої системної співпраці всього бізнес-колективу з використанням економічних інструментів та стимулів для реалізації запланованих бізнес-цілей. До речі, зменшення кількості користувачів – це міжнародний тренд.

Важливість економічного стратегування підприємства для його загальної успішної діяльності ніколи не піддавалася сумніву. На сучасному трансформаційному етапі в українських підприємствах спостерігається стрімке посилення актуальності стратегування економічного розвитку. Процес трансформаційного стратегування економічного розвитку ґрунтується на концептуальному баченні економічної стратегії, в першу чергу, суб'єктом господарювання, який буде втілювати її у найбільш важливих і принципових програмах діяльності, який буде приймати управлінські рішення щодо термінового та довгострокового економічного розвитку підприємства. Це – поточні та довгострокові програми розвитку: програма розвитку «кореневих» компетенцій ключових співробітників, програма розвитку корпоративних зв'язків, програма виявлення ключових гравців (стейкхолдерів), чиї інтереси повинні відповідати стратегічним орієнтирам підприємства тощо. Реалізація стратегічних програм розвитку вимагає від суб'єктів стратегування управлінської гнучкості та резильєнтності.

Стратегування економічного розвитку підприємства є важливою частиною економічної функції управління підприємства. Із зовнішнім світом економічна стратегія пов'язана пошуком та формуванням нових взаємодій (нові споживачі, партнери, нові джерела фінансування тощо). Загальна схема стратегування базується на загальній теорії стратегування і передбачає модель, що характеризується багатоетапністю формування стратегії. Ця модель реалізує на практиці сходження від абстрактного розуміння призначення

організації, її образу в майбутньому та системи цінностей до конкретних цілей і заходів з урахуванням існуючих ризиків на основі використання наявних і потенційних ресурсів [4, с. 21-47].

Стратегування – це процес управління розвитком підприємства, направлений на підвищення його стійкості та адаптивності. Виходячи з цього, стратегування передбачає комплекс мір і заходів, які дозволяють підприємству вибирати оптимальний шлях реалізації свого бачення не тільки майбутнього, а і в кожний момент часу функціонування бізнес-процесів. Основними драйверами для економічного стратегування в сфері послуг є:

- ефективність виробництва – оптимальний розподіл факторів виробництва, витрат та масштабу виробництва;

- стратегічне рішення – вибір оптимального напрямку виробничої діяльності, цінової політики з урахуванням цінової еластичності попиту ринку послуг;

- інвестиційна концепція, що формується на основі економічної стратегії та дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки інвестиційних рішень: зростання власних активів, купівля активів на ринку капіталу тощо.

Як поліпарадигмальна технологія стратегування визначає особливу роль психології – психологічний підхід. Загальне визнання отримав фактор психологічного впливу на перебіг економічних процесів, однак у процесі стратегування психологічним факторам не приділяється потрібної уваги. Отже, залишається актуальною проблема оцінки впливу на формування стратегії психологічної установки стратега [4, с. 71-73]. Психологічна установка стратега повною мірою чинить вплив на розробку та реалізацію процесів стратегування. Економічна стратегія формується найвищим рівнем управління підприємством і підпорядковується динамічним змінам у зовнішньому середовищі та наявності внутрішніх потенціалів. Тільки на основі взаємозв'язку та взаємодії зазначених компонентів економічної стратегії можливе прийняття обґрунтованих економічних рішень з надійним механізмом реалізації. При формуванні економічної стратегії особливого значення набуває оцінка сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей, на які ґрунтуватиметься стратегічний розвиток підприємства, що дозволяє подолати загрози з боку прямих та потенційних конкурентів. Особливу увагу під час вибору економічної стратегії необхідно при-

ділити активізації внутрішніх ресурсів, правильному розподілу та використанню прибутку, максимальному зниженню собівартості послуг, раціональному використанню капіталу підприємства, визначенню потреби в оборотних коштах. Перелічені завдання мають відповідати наступним вимогам: гнучкість, реалістичність, узгодженість, привабливість, вимірність [18, с. 63-67].

При стратегуванні діяльності підприємств сфери послуг існують системні інтегративні етапи розвитку. Ключовим є слово «інтегративні», яке характеризує об'єднані цільовою спрямованістю окремо орієнтовані та скоординовані управлінські рішення на різних етапах [13, с. 15-18]. Таким чином, інтегративний стратегічний розвиток підприємств сфери послуг являє собою об'єднання та накопичення знань про ефективний довготривалий стратегічний розвиток, а також перетворення цих знань на практику скоординованих дій – стратегій. Структуровані моделі економічної стратегії мають важливе аналітичне значення для стратегування підприємств сфери послуг. Застосування такої моделі дозволяє ідентифікувати стратегічні цілі розвитку підприємства, розділити економічну стратегію на окремі субстратегії та зробити подальший аналіз-синтез економічної стратегії. Структурування стратегії дозволяє зосередитись на основних проблемних моментах вибору економічної стратегії з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища та абстрагуватися від несуттєвих деталей. Інтегративний стратегічний розвиток підприємства у сфері послуг доцільно розглядати як багатостороннє явище, що одночасно виконує роль: метода досягнення мети; процедури розгляду та вирішення проблем; технології створення, обробки та зміни стратегії підприємства; системи практичних дій щодо досягнення майбутніх цілей [18, с. 63-67].

Таким чином, економічна стратегія як частина корпоративного управління інтегрується до загальної стратегії організації, яка формує єдині цілі для подальшого розвитку, здійснює розподіл цілей в основних сферах, що формує головні правила поведінки, вказує фактори,

що необхідні під час розробки, обліку та прийняття економічних та інвестиційних рішень. Стратегія економічного розвитку підприємств сфери послуг – це сукупність принципів, пріоритетних цілей (забезпечення асортиментної доступності та якості, цінової доступності, забезпечення економічних стимулів для розвитку підприємства), завдань та заходів регулювання реалізації стратегічних пріоритетів, диференціація регуляторних заходів за етапами реалізації економічної стратегії підприємств сфери послуг [17, с. 44; 16, с. 95].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Факторні закономірності трансформаційного економічного стратегування підприємств сфери послуг визначають на перспективу подальших досліджень необхідність розробки адаптаційних механізмів до «нової реальності», де технологічні зрушення, екологічні вимоги до функціонування підприємств та соціальна відповідальність суб'єктів стратегування стануть невід'ємною частиною бізнес-моделей сталого розвитку. Ідентифікація ESG-ризиків, ESG-ковенантів з оцінкою на рівні галузі, клієнта, з врахуванням обмежень воєнного стану та можливостей майбутніх періодів відбудови та сталого економічного розвитку стануть для науковців і дослідників проблемами для вирішення. Результати стратегування повинні оцінюватись на відповідність ESG-критеріям секторальним та за відповідними КВЕДами (а з 2027 року NACE 2.1-UA).

У майбутньому стратегування економічного розвитку підприємств сфери послуг буде базуватись на глибокій цифровій інтеграції в усі бізнес-процеси. Сталість стане стратегічним пріоритетом управлінської політики. Трансформаційне стратегування економічного розвитку підприємств буде фокусуватись не лише на швидкості впровадження результатів економічного стратегування, а й на екологічності та соціальній відповідальності за прийняття стратегічних економічних рішень.

Ефективне трансформаційне стратегування економічного розвитку передбачає платформенну співпрацю між усіма стейкхолдерами та усунення цифрової фрагментації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Батченко Л., Гончар Л., Гуль Є. «Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності». *Економіка та суспільство*, (45). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86>
2. Batchenko L. V., Honchar L. O. Conceptual Approaches to the Formation of State Strategies for Management of Change in the Services and Industry of the Hotel and Restaurant Business. *Prognostication and planning of*

economic development: microeconomic and macroeconomic levels. Multi-authored monograph. Vol. 1. Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", 2019. 420 p. P. 15–33.

3. Batchenko L., Dielini M., Honchar L. A Value-Oriented Polyparadigmatic Approach to the Development of Management Education in the Conditions of Transformation Change. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 6 Number Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2020, 240 p. P. 42–53. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-42-53>.

4. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2018. 156 с.

5. Вишневецький О. С. Цифрова платформізація процесу стратегування розвитку національної економіки: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. 449 с.

6. Гончар Л. О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти: монографія. Київ: видавництво Ліра-К, 2020. 340 с.

7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.

8. Добрянська Н. А. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Всеукраїнський науковий журнал Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 4. 2025. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26>

9. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25)

10. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку. Київ: КНТЕУ, 2017. 600 с.

11. Зверяков М. І., Кухарська, Н. А., Клевцевич О. С., Шараг О. С., Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241с.

12. Кобелєв 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/Vetr_2013_42_41.

13. Ковалевський В. В., Захарченко О. В., Козак Ю. Г. Міжнародні стратегії економічного розвитку: Навчальний посібник. Київ, Аврор, 2011. 262 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0b2667c2-c1f8-459d-9d05-20981082803c/content>

14. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2018. 252 с.

15. Поплавський М. М. Університет культури – університет в смартфоні! URL: <https://www.instagram.com/p/DTOKJEPjr5O/>.

16. Рогатина Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf

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

18. Шацька З. Я., Романченко А. О. Стратегія інтеграції підприємств готельної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 63–67.

19. Шерстюк Р. Стратегування підприємств: особливості у сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*, № 3(54), 2025. С. 210-215. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-32>

REFERENCES:

1. Batchenko L., Honchar L., Hul Ye. (2022). Osoblyvosti ekonomichnoho stratehuvannia pidprijemstv u sferi hostynnosti [Features of economic strategizing of enterprises in the hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86>

2. Batchenko L. V., Honchar L. O. (2019). Conceptual approaches to the formation of state strategies for management of change in the services and industry of the hotel and restaurant business. In *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels*. Vol. 1. Lithuania: Baltija Publishing, pp. 15–33.

3. Batchenko L., Dielini M., Honchar L. (2020). A value-oriented polyparadigmatic approach to the development of management education in the conditions of transformation change. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6(5), pp. 42–53. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-42-53>

4. Vyshnevskiy O. S. (2018). Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia [General theory of strategizing: from paradigm to practical application]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, 156 p. (in Ukrainian)
5. Vyshnevskiy O. S. (2021). Tsyfrova platformizatsiia protsesu stratehuvannia rozvytku natsionalnoi ekonomiky: monohrafiia [Digital platformization of the strategizing process of national economic development: monograph]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, 449 p. (in Ukrainian)
6. Honchar L. O. (2020). Stratehichne upravlinnia zminamy u sferi posluh: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty: monohrafiia [Strategic change management in the service sector: theoretical, methodological and practical aspects: monograph]. Kyiv: Lira-K, 340 p. (in Ukrainian)
7. Hudz O. I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpriumstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Ekonomichnyi zhurnal Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, no. 18, pp. 346–352. (in Ukrainian)
8. Dobrianska N. A. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stratehichnoho upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho potentsialu pidpriumstv u konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta vidnovlennia ekonomiky [Organizational and economic mechanism of strategic management of innovative potential development of enterprises in the context of competitiveness and economic recovery]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, no. 4. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26>
9. Denysiuk I. (2013). Stratehiia rozvytku pidpriumstva kharchovoi promyslovosti: ekonomichna sutnist [Development strategy of food industry enterprises: economic essence]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 12(3), pp. 112–115. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25)
10. Zavidna L. D. (2017). Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku [Hotel business: development strategies]. Kyiv: KNUTE, 600 p. (in Ukrainian)
11. Zvieriakov M. I., Kukharska N. A., Klevtsevych O. S., Sharah O. S. (2019). Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontsepsiia: monohrafiia [Strategizing of regional development: theory, methodology, concept: monograph]. Odesa: Atlant VOI SOIU, 241 p. (in Ukrainian)
12. Kobieliiev V. M., Zakharchenko Yu. V. (2013). Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva [Theoretical and methodological foundations of enterprise development strategy formation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42, pp. 297–303. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41
13. Kovalevskiy V. V., Zakharchenko O. V., Kozak Yu. H. (2011). Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk [International strategies of economic development: textbook]. Kyiv: Avrio, 262 p. Available at: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0b2667c2-c1f8-459d-9d05-20981082803c/content>
14. Liashenko V. I., Vyshnevskiy O. S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development: monograph]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, 252 p. (in Ukrainian)
15. Poplavskiy M. M. (2025). Universytet kultury – universytet v smartfoni! [University of culture – university in a smartphone!]. Available at: <https://www.instagram.com/p/DTOKJEPjr5O/>
16. Rohatina L. P. (2018). Stratehichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom ta yoho rol u formuvanni konkurentnykh perevah rehionu [Strategic management of economic development and its role in forming regional competitive advantages]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 92–96. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf
17. Tur O. V. (2015). Formuvannia poniattia stratehii rozvytku pidpriumstva [Formation of the concept of enterprise development strategy]. *Intelekt XXI*, no. 4, pp. 38–45. (in Ukrainian)
18. Shatska Z. Ya., Romanchenko A. O. (2020). Stratehiia intehratsii pidpriumstv hotelnoi sfery [Integration strategy of hotel industry enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 58(2), pp. 63–67. (in Ukrainian)
19. Sherstiuk R. (2025). Stratehuvannia pidpriumstv: osoblyvosti u suchasnykh umovakh [Enterprise strategizing: features in modern conditions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 3(54), pp. 210–215. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-32>

Дата надходження статті: 02.12.2025

Дата прийняття статті: 14.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025