

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-75>

УДК 33.658.5

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЗАВДАНЬ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

FORMATION OF A STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES DURING THE WAR AND THROUGH THE PRISM OF POST-WAR RECONSTRUCTION TASKS

Тарасенко Ірина Олексіївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3626-4377>

Олефіренко Костянтин Сергійович

аспірант,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3930-2515>

Tarasenko Iryna, Olefirenko Kostiantyn

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті розкрито питання теоретичного підґрунтя формування стратегії стійкого розвитку, що базується на узагальненні особливостей формування та ключових характеристик стратегії розвитку загалом. Процес стратегування пройшов свою еволюцію, що створило процедурний базис для процесу формування стратегії стійкого розвитку. Окремим видом стратегій, які розробляються на загально-корпоративному рівні є стратегії розвитку, що вирізняються чіткою орієнтацією на ключові кількісні та якісні показники. У статті поетапно досліджено доробок науковців щодо формування стратегії, стратегії розвитку та стратегії стійкого розвитку. Запропоновано авторське визначення поняття стійкого розвитку, яке вирізняється комплексним підходом та формує основу для трансформацій, що важливо для умов війни та повоєнного відновлення. У статті систему принципів розроблення стратегії стійкого розвитку доповнено переліком принципів воєнного часу. На завершальному етапі дослідження надано характеристики стратегій традиційної, воєнного часу та повоєнного відновлення у розрізі елементів: місія, концепція, пріоритети, часовий горизонт, вектори стратегії, фінансування, ключові показники.

Ключові слова: стратегія, стратегія стійкого розвитку, концепція сталого розвитку, принципи, концепція, воєнний час, повоєнне відновлення.

The article reveals the issue of the theoretical basis for the formation of a sustainable development strategy, which is based on the generalization of the features of the formation and key characteristics of the development strategy in general. The process of strategizing has undergone its evolution and the process of forming a sustainable development strategy is based on procedural issues of developing a strategy in general. A separate type of strategies that are developed at the general corporate level are development strategies, which are distinguished by a clear orientation and key quantitative and qualitative indicators. The article gradually examines the conclusions of scientists on the formation of a strategy, development strategy and sustainable development strategy. The author's definition of the concept of sustainable development is proposed, which is distinguished by a comprehensive approach and provides transformational processes, which is important for the conditions of war and post-war recovery. The impact of war on enterprises is manifested in the uncertainty of conditions related to security issues, environmental consequences, macroeconomic instability and non-structural demographic processes. In war conditions, strategizing means strategic, production, commercial, technological and innovative personnel and organizational flexibility. Based on the characteristics of the specified types of flexibility, which are provided in the article, enterprises form an adaptation strategy aimed at ensuring the sustainable development of an industrial enterprise in wartime conditions. Also, in the article, in addition to the principles of developing a sustainable development strategy, a list of wartime principles is



proposed. At the final stage of the study, characteristics of traditional, wartime and post-war recovery strategies are provided in terms of elements: mission, concept, priorities, time horizon, strategy vectors, financing, key indicators. Key areas that undergo changes in the process of developing a sustainable development strategy are the definition of priorities, justification of development vectors and the issue of impact on the enterprise. It is according to these characteristics that it is necessary to clearly prescribe quantitative key indicators and priority tasks in accordance with the concept of sustainable development, that is, in accordance with economic, environmental and social elements.

Keywords: strategy, sustainable development strategy, sustainable development concept, principles, concept, wartime, post-war recovery.

Постановка проблеми. Прогрес у реалізації Цілей сталого розвитку на корпоративному рівні значною мірою залежить від ефективності розробленої стратегії. Все більша кількість промислових підприємств не лише формує звітність зі стійкого розвитку, а й розробляє відповідні стратегії. Стратегія стійкого розвитку є невід'ємним елементом стратегічного управління процесом імплементації Цілей сталого розвитку. З огляду на це, формування стратегії стійкого розвитку підприємств повинно відбуватися відповідно до організаційно-методичних положень стратегування з акцентом на імплементації змісту концепції сталого розвитку. Однак на практиці далеко не всі підприємства не лише здійснюють імплементацію Цілей сталого розвитку в менеджмент, а й взагалі розробляють стратегії розвитку. Актуальним завданням є дослідження підходів до розроблення та характеристик стратегії стійкого розвитку, особливо з урахуванням умов війни та повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За основу обґрунтування особливостей формування стратегії стійкого розвитку доцільно обрати, перш за все, висвітлені в науковій літературі характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегія стійкого розвитку». Змістовні характеристики безпосередньо стратегії висвітлено в працях Піжук О.І. [1], Керролл К. [2], Корі К. [3], Ованс А. [4]. Стратегія це завжди довгостроковий період, орієнтація на цілі, гнучкість, комплексність за умов обмеженості ресурсів.

Акцент на особливостях стратегії розвитку роблять вчені Заїка Я. та Кунц С. [5], Горбаньова В. [6], Гудзь О.І. [7], Брінь П.В. та Голтвянська Ю.В. [8]; Філіна С.В., Дрига О.В. та Кужель О.В. [9]. Ключовою відмінністю стратегії розвитку вчені називають інноваційне спрямування, покращення кількісних та якісних показників, врахування ризиків та аналітичність.

Безпосередньо характеристики стратегії стійкого розвитку наведено в статтях Бакая В.Й. [10], Барнета М. та інш. [11], Хахалева Д. [12].

Вчені розглядають відмінності стратегії стійкого розвитку, які базуються на принципах сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання формування стратегії стійкого розвитку підприємства, значення якої зростає з кожним днем, потребує дослідження з позиції ключових характеристик, ідентифікації ризиків, а також протиріч реалізації принципів сталого розвитку в умовах війни та в контексті повоєнного відновлення.

Метою статті є дослідження процесів формування стратегії стійкого розвитку підприємства через призму реалізації завдань повоєнного відновлення та з урахуванням базисних принципів стратегування.

Виклад основного матеріалу дослідження. За основу обґрунтування організаційно-методичного інструментарію формування стратегії стійкого розвитку доцільно обрати, перш за все, висвітлені в науковій літературі характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегія стійкого розвитку».

Стратегію доцільно розглядати як: теоретичну основу та практичну дорожню карту, що окреслює довгострокові цілі та покрокові дії їх досягнення; патерн поведінки підприємства в складному середовищі, що сприяє розвитку цінності для зацікавлених сторін як у теперішній момент часу, так і в майбутньому; бізнес-модель (синонім поняття «стратегія»), тобто план дій компанії для прибуткового ведення бізнесу [1-4].

Стратегію розвитку слід трактувати як: сукупність стратегічних рішень щодо забезпечення довгострокової конкурентної переваги; комплекс запланованих дій та способів досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих негативних ситуацій [5-9].

Стратегія розвитку має чітке інноваційне спрямування, забезпечує, на основі потужної аналітики, врахування ризиків та є орієнтиром для покращення кількісних і якісних показників. Саме на цій основі й відбувається розвиток підприємства, тобто позитивні кіль-

кісно-якісні зміни всіх функціональних сфер діяльності.

Стратегія стійкого розвитку робить акцент на: розробці пріоритетного плану дій, який інтегрує екологічні, соціальні та економічні цілі в бізнес-модель для мінімізації негативного впливу та максимізації позитивної цінності; формуванні основи для зосередження інвестицій на питаннях, які є найбільш важливими для компанії та її зацікавлених сторін; забезпеченні підвищення ефективності з урахуванням зовнішніх обмежень [10-12].

Особливістю стратегії стійкого розвитку є орієнтація поточної діяльності підприємства на потреби майбутніх поколінь (екологічні, соціальні та економічні); забезпечення комплексних трансформаційних процесів і не лише в сфері екологічної відповідальності; більш чітке визначення пріоритетів та їх інвестиційне забезпечення.

На підставі вище викладеного доцільно запропонувати наступне тлумачення поняття «*стратегія стійкого розвитку*» – це комплекс управлінських, організаційно-економічних, технічних та технологічних дій, які мають довгострокові цільові орієнтири реалізації, характеризуються гнучкістю, узгодженістю та забезпечують трансформацію підприємства відповідно до вимог суспільства та інтересів зацікавлених сторін.

Війна стала викликом для промислових підприємств, однак в умовах невпинної зміни бізнес-середовища зростає потреба у забезпечення ефективної адаптації, одночасно досягаючи своїх цілей. Відповідно важливого значення набуває адаптивна здатність підприємства до змін в середовищі, спроможність використовувати інструменти управління стратегічним розвитком і в умовах війни [13-18].

Невизначеність умов це ключова характеристика зовнішніх умов функціонування українських підприємств, спричинена війною. Війна призводить до загострення низки ризиків, пов'язаних з:

- безпековими умовами функціонування підприємств (постійно існує загроза знищення та руйнування виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, фізичної втрати людського капіталу через мобілізацію та міграцію);

- макроекономічною нестабільністю (нестабільність цін та валютних курсів, зменшення кількості споживачів, порушення логістичних потоків, зменшення чи втрата ресурсної бази);

- екологічними наслідками (забруднення навколишнього середовища, техногенними та гуманітарними катастрофами);

- соціально-демографічними ризиками (скорочення трудових ресурсів, професійним та психологічним вигоранням).

Підтримка стійкості чи стійкості розвитку підприємств в таких умовах стає стратегічно важливим завданням, потребує проведення змін, в деяких випадках масштабних, а отже потребує адаптаційної антикризової стратегії. Антикризові стратегії в умовах, які мають короткостроковий горизонт планування та реалізації, стають фундаментом для реалізації довгострокової стратегії стійкого розвитку.

Протиріччя, які виникають в процесі управління стійким розвитком в умовах війни проявляються в розумінні стійкості через спроможність підприємства змінюватись, адаптуватись, тобто демонструвати гнучкість в таких аспектах:

- стратегічну гнучкість – як спроможність підприємства корегувати цілі, які взяті за основу стратегії;

- виробничу гнучкість – як здатність підприємства диверсифікувати, розширювати виробництво;

- комерційну гнучкість, яка характеризує зусилля підприємства у налагодженні нових логістичних каналів, виході на нові ринки збуту, у пошуку нових споживачів;

- технологічно-інноваційну гнучкість – як готовність підприємства до впровадження нових технологій чи до здійснення інновацій власними силами;

- кадрову гнучкість – як спроможність підприємства поповнювати людські ресурси, здійснювати підвищення їх кваліфікації та забезпечувати умови для професійного розвитку відповідно до вимог виробничої та технологічної гнучкості;

- організаційну гнучкість – як здатність підприємства удосконалювати структуру та бізнес-модель.

Таким чином, умови, в яких функціонують українські підприємства, визначають необхідність використання не лише традиційних методів формування стратегії, а й методів управління змінами, методів антикризового управління. Характеристики адаптаційної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства в умовах війни, наведено в табл. 1.

Відповідно до умов війни та необхідності забезпечення гнучкості й адаптивності промисловим підприємствам доцільно рекомен-

Таблиця 1

Характеристики адаптаційної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства в умовах війни

№	Аспекти гнучкості (адаптивності)	Характеристики адаптаційної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку
1	Стратегічна гнучкість	Корегування цілей та розроблення оперативних планів відповідно до довгострокових цілей Гнучкість менеджменту Створення системи оперативного реагування на поточні загрози
2	Виробнича гнучкість	Диверсифікація виробництва Започаткування виробництва для оборонних чи гуманітарних потреб Впровадження енергозберігаючих технологій Раціональне використання ресурсів
3	Комерційна гнучкість	Пошук нових постачальників Вихід на нові ринки збуту Формування нових логістичних каналів
4	Технологічно-інноваційна гнучкість	Автоматизація та цифровізація Інвестиції в інновації Розробка нових видів продукції
5	Кадрова гнучкість	Забезпечення безпеки персоналу Мінімізація втрат персоналу Створення умов для професійного розвитку персоналу Започаткування соціальних програм підтримки
6	Організаційна гнучкість	Оцінка бізнес-моделі підприємства Ревізія бізнес-процесів та забезпечення їх стабільності Орієнтація корпоративної культури на підтримку стійкого морального клімату Запровадження дистанційних умов роботи персоналу

Джерело: сформовано авторами

дувати використання комбінованого підходу до розроблення стратегії стійкого розвитку, який буде забезпечувати: по-перше, розроблення планів (короткострокових, середньострокових та довгострокових); по-друге, спрямовуватиме підприємства на застосування нових інструментів забезпечення розвитку; по-третє, буде використовувати всі можливі методи розуміння перспективного стану зовнішнього середовища.

Серед основних принципів стратегування, яких слід дотримуватись при розробленні стратегії стійкого розвитку промислових підприємств, слід вказати принципи:

- цільової орієнтації – стратегія забезпечує визначення цілей та орієнтацію підприємства на їх досягнення;
- логічності побудови – зміст стратегії повинен мати чітку логіку та взаємозв'язок між елементами;
- комплексності – стратегія враховує взаємодію з різними функціональними сферами діяльності підприємства;
- реальності – зазначені в стратегії цілі повинні бути реальними з позицій їх досяжності;

– адаптивності – стратегія повинна мати потенціал зміни та адаптації до певних змін у зовнішньому середовищі;

– альтернативності – розроблення стратегій відбувається на альтернативній основі варіантів рішень;

– безперервності – процес розроблення стратегій повинне відбуватись постійно, без зупинок;

– системності – передбачається розроблення набору стратегій відповідно до їх типології [13].

Існуючі принципи слід доповнити тими, які, на нашу думку, доцільно враховувати в умовах війни:

– пріоритизація безпекових питань функціонування – уваги заслуговують не лише завдання створення безпечних умов, а й реалізації організаційних заходів зі збереження активів підприємства та життя персоналу;

– орієнтація на потреби обороноздатності країни – проведення оцінки потенціалу відновлення чи започаткування виробництва продукції для оборони країни та гуманітарних цілей;

– розвиток лідерства та креативності – мотивація та заохочення проявів відповідального лідерства у керівного складу менеджменту та креативної ініціативної діяльності у працівників на всіх рівнях управління;

– децентралізація управління – в складних умовах за необхідності менеджмент та працівники підрозділів повинні мати повноваження на прийняття швидких рішень на місцях.

Для узагальнення відмінностей у характеристиках стратегій в традиційному розумінні та стратегій воєнного і післявоєнного часу доцільно використати такі основні елементи: цільові орієнтири, часовий горизонт, екологічні фактори, КРІ, фінансування [19]. Додатково до важливих елементів стратегії доцільно ввести такі елементи як концепція розвитку, етапи стратегії розвитку, вектори стратегії розвитку (драйвери).

Узагальнено порівняння елементів стратегії в умовах війни та в контексті вирішення завдань повоєнного відновлення наведено в табл. 2.

Стратегія стійкого розвитку за всіма елементами має свої особливості, які зумовлені імплементацією концепції сталого розвитку в процеси розроблення стратегії.

В процесі визначення *пріоритетів (цільових орієнтирів)* в стратегії окреслюються

ініціативи, завдання та очікувані результати щодо традиційних складових – економічної, соціальної та екологічної – з акцентом на останній. Так, наприклад, щодо екологічної складової підприємства визначають завдання зі зменшення викидів і скидів, забезпечення використання перероблених матеріалів, зменшення обсягів споживання енергії, інші.

У розрізі обґрунтування *векторів (напрямів) розвитку* окрім економічної, екологічної та соціальної складових, за якими визначають зміст конкретних активностей та заходів, додатково виокремлюють питання: антикорупційної діяльності; безпекові питання; управлінські практики.

Окремим розділом стратегії стійкого розвитку є *питання впливу підприємства*: на природу (підприємства детально окреслюють завдання та можливості зменшення негативного впливу виробництва); на суспільство – відображаються заходи позитивного соціального впливу за межами підприємства, розкривається роль підприємства у суспільному розвитку регіону, країни. Ряд підприємств чітко декларують зміст зелених та соціальних програм з довгостроковими термінами реалізації.

Висновки. Стратегічний підхід до розвитку підприємств в сучасних умовах має прояв у формулюванні стратегії, враховуючи чітке

Таблиця 2

Порівняння елементів стратегії

Елементи стратегії	Традиційна стратегія	Стратегія воєнного часу	Стратегія повоєнного відновлення
Місія	Стійке зростання	Стабілізація	Проривний розвиток
Концепція розвитку	Підтримка та розвиток ключових чинників конкурентоспроможності	Збереження потенціалу підприємства	Активна інноваційна діяльність
Пріоритети (цільові орієнтири розвитку)	Економічний вектор (ефективність, інновації, інтеграція тощо)	Адаптація, інтеграція, диверсифікація	Інноватизація, цифровізація, лідерство, злиття та поглинання
Часовий горизонт	5 років та більше	До 3-х років	5 років та більше
Вектори (напрями) стратегії розвитку	продукт, ринок, споживач, технології, інновації	безпека, нові ринки та нові логістичні канали, інновації	продукт, ринок, споживач, технології, інновації, бренд
Фінансування	Інвестиції в основні засоби, інвестиції в інновації	Інвестиції в інновації	Залучення стратегічних партнерів, інвестиції в основні засоби, інвестиції в інновації
КРІ	Повний перелік відповідно до всіх аспектів діяльності	Основні фінансові показники	Повний перелік відповідно до всіх аспектів діяльності

Джерело: сформовано авторами

спрямування на забезпечення стійкого розвитку та забезпечення позитивного впливу на розвиток суспільства і навколишнього середовища. Стратегію стійкого розвитку слід вважати найвищим рівнем розвитку процесу стратегування, оскільки відбувається поєднання інтересів підприємства та різних категорій заінтересованих сторін. Процес стратегування зазнає постійних змін, оскільки процес імплементації концепції сталого розвитку на корпоративному рівні лише розгортається.

В умовах війни стратегування означає гнучкість: стратегічну, виробничу, комерційну, технологічно-інноваційну, кадрову та організаційну. На основі характеристик зазначених видів гнучкості, які надано в статті, підприємства формують адаптаційну стратегію, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства в умовах війни.

Також у статті окрім принципів розроблення стратегії стійкого розвитку запропоновано перелік принципів воєнного часу. На завершальному етапі дослідження надано характеристики стратегій традиційної, воєнного часу та повоєнного відновлення у розрізі елементів: місія, концепція, пріоритети, часовий горизонт, вектори стратегії, фінансування, ключові показники.

Ключові сфери, які зазнають зміни в процесі розроблення стратегії стійкого розвитку, це: визначення пріоритетів, обґрунтування векторів розвитку та питання впливу на підприємство. Саме за цими характеристиками необхідно чітко прописати кількісні ключові показники та пріоритетні завдання відповідно до концепції сталого розвитку, тобто відповідно до економічних, екологічних і соціальних елементів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. Львів : Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с.
2. Carroll C.E. (2025). Strategy. P. 824-829. URL: <https://www.academia.edu/29316602/Strategy> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Cory K. (2024). Revisiting "What is Strategy?" and Why it Matters. *Strategy and Leadership*, 2024, 52 (1). URL: DOI: 10.1108/SL-07-2023-0077 (дата звернення: 03.04.2026).
4. Ovans A. (2015). What is strategy, again? *Harvard Business Review*, 12. URL: <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again> (дата звернення: 23.03.2026).
5. Zaika Y.A., Kunts S.A. (2018). Basis of development of enterprise development strategy. *Економіка та суспільство*. Випуск 15. С.946-950.
6. Горбаньова В. (2023). Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> (дата звернення: 11.04.2026).
7. Гудзь О.І. (2018). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. Випуск 18. С. 346-352.
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємство та інновації*. Випуск 21, С.31-34.
9. Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В. (2024). Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. № 192, С.120-124.
10. Бакай В.Й. (2016). Стратегія стійкого розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки. *Сталий розвиток економіки*. №4, С. 41-47.
11. Barnett M.L., Henriques I., Husted B. W. (2021). Sustainability Strategies. In book: *Strategic Management*, pp. 647-662. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0036> (дата звернення: 15.04.2026).
12. Хахалев Д. (2024). Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*, 3(50), С. 432-437. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65> (дата звернення: 08.04.2026).
13. Олійник Т.І., Коноплянка Д.О. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, Випуск 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>. (дата звернення: 20.04.2026).
14. Райко Д. В., Маслак О.І., Маслак М.В. (2020). Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", № 3 (5). С. 131-134.
15. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. (2024). Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1, No 63. С. 194–200. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63)) (дата звернення: 15.04.2026).

16. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
17. Кругляно А. (2024). Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 1, № 93. С. 51–64. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2704> (дата звернення: 15.04.2026).
18. Дацюк А., Процак К., Городня Т. (2024). Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679/4621> (дата звернення: 06.04.2026).
19. Файчук О.М., Гринюк С.В. (2025). Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах кліматичної нейтральності (на прикладі Агрохолдингу ІМК). *Інноваційна економіка*, 4, С. 103-110. URL: <https://doi.org/10.37332/> (дата звернення: 13.0.2026).

REFERENCES:

1. Stratehiiia pidpriemstva [Enterprise strategy]: navch. posib. / О. І. Pizhuk. Lviv : Vydavets Marchenko T. V., 2025. 392 p.
2. Carroll C.E. (2025) Strategy. pp. 824-829. URL: <https://www.academia.edu/29316602/Strategy> (accessed April 13, 2026).
3. Cory K. (2024) Revisiting "What is Strategy?" and Why it Matters. *Strategy and Leadership*, 2024, 52 (1). URL: DOI: 10.1108/SL-07-2023-0077 (accessed April 03, 2026).
4. Ovans A. (2015) What is strategy, again? *Harvard Business Review*, 12. URL: <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again> (accessed April 23, 2026).
5. Zaika Y.A., Kunts S.A. (2018) Basis of development of enterprise development strategy. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 15. P. 946-950.
6. Horbanova V. (2023). Kontseptualni polozhennia formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Conceptual provisions for the formation of a strategy for sustainable development of enterprises in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> (accessed April 11, 2026).
7. Hudz O.I. (2018) Stratehiiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 18. pp. 346-352.
8. Brin P.V., Holtvianska Yu.V. (2021) Stratehiiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. Vypusk 21, pp. 31-34.
9. Filina S.V., Dryha O.V., Kuzhel O.V. (2024) Teoretychni ta metodychni aspekty stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological aspects of the enterprise development strategy]. *Ekonomichniy prostir*. № 192, pp. 120-124.
10. Bakai V.I (2016) Stratehiiia stiikoho rozvytku pidpriemstva z urakhuvanniam rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategy of sustainable development of the enterprise taking into account the level of its economic security]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 4, pp. 41-47.
11. Barnett M.L., Henriques I., Husted B. W. (2021) Sustainability Strategies. In book: *Strategic Management*, pp. 647-662. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0036>
12. Khakhaliev D. (2024) Modeli stratehichnoho upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva v umovakh turbulentnoho seredovyshcha [Models of strategic management of sustainable development of an enterprise in a turbulent environment.]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), pp. 432-437. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65> (accessed April 08, 2026).
13. Oliinyk T.I., Konoplianko D.O. (2023) Metodychni aspekty formuvannia stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzy [Methodological aspects of the formation of strategic development of enterprises in times of crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vypusk 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>. (accessed April 20, 2026).
14. Raiko D. V., Maslak O.I., Maslak M.V. (2020) Stratehiiia stiikoho rozvytku: problemy ta shliakhy vyrishennia [Sustainable Development Strategy: Problems and Solutions]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KhPI", № 3 (5). pp. 131-134.
15. Ovodov D. A., Bondarenko V. M. (2024) Stratehiiia rozvytku pidpriemstv v umovakh viiny [Strategy of enterprise development in wartime]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2024. Vyp. 1, No 63. pp. 194–200. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63)).

16. Nosan N., Borysenko O., Nazarenko T. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratehichni rozvytok pidpriemstv u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war.]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

17. Kruhlianko A. (2024) Adaptatsiia biznes-stratehii ukrainskoho biznesu v umovakh viiny: mizhnarodnyi dosvid [Adaptation of business strategies of Ukrainian business in wartime conditions: international experience]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*. 2024. Vyp. 1, No 93. pp. 51–64. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2704> (accessed April 15, 2026).

18. Datsiuk A., Protsak K., Horodnia T. (2024) Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny [Adaptation of business in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679/4621> (accessed April 06, 2026).

19. Faichuk O.M., Hryniuk S.V. (2025) Formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv na zasadakh klimatychnoi neitralnosti (na prykladi Ahrokhodynhu IMK) [Formation of a development strategy for agricultural enterprises based on climate neutrality (using the example of Agroholding IMC)]. *Innovatsiina ekonomika*, 4, pp. 103-110. URL: <https://doi.org/10.37332/> (accessed April 13, 2026).

Дата надходження статті: 22.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 21.05.2026