

УДК 330.3:338.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-6>**Данилюк О. В.**

аспірант,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3609-7096>**Oleksandr Danyliuk**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Забурмеха Є. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2223-3887>**Yevhena Zaburmekha**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Замазій О. В.

доктор економічних наук, професор,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7537-9025>**Oksana Zamazii**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

DEVELOPMENT STRATEGIES FOR SERVICE ENTERPRISES

Анотація. У статті розглядається стратегічне управління як ключовий інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємств сфери послуг в умовах глибоких трансформацій соціально-економічного середовища. Зазначено, що на сучасному етапі розвитку національної економіки сфера послуг відіграє дедалі вагомішу роль, підкреслено, що навіть за умов повномасштабної війни в Україні спостерігається зростання частки сервісного сектору, що свідчить про його стійкість, гнучкість та стратегічне значення для держави. Актуальність теми зумовлена необхідністю перегляду підходів до управління підприємствами сфери послуг з урахуванням глобалізаційних викликів. Здійснено огляд наукових джерел, в яких розглядаються проблеми управління підприємствами послуг, проаналізовано динаміку розвитку сервісного сектору в Україні, окреслено основні тенденції, ризики й потенційні точки зростання. Особливу увагу приділено аналізу типових помилок, пов'язаних із нестачею стратегічного підходу: ігнорування змін у зовнішньому середовищі, орієнтація виключно на внутрішні ресурси, недооцінка цифрових трансформацій і низький рівень гнучкості. Окреслено недоліки впровадження стратегічного управління, серед яких – високі вимоги до ресурсного забезпечення, необхідність структурної перебудови організації, складність прогнозування ринкових змін, а також можливість стратегічних помилок, які можуть мати критичні наслідки для підприємства. У межах дослідження визначено пріоритетні стратегічні напрями розвитку сфери послуг в Україні: цифровізація сервісів, розвиток людського капіталу, активізація сервісного експорту, стимулювання інновацій, підтримка малого та середнього підприємництва, дерегуляція, інституційна підтримка і забезпечення регіонального балансу. У підсумку автор доходить висновку, що стратегічне управління в сучасних умовах повинно поєднувати довгострокове бачення розвитку з адаптивністю до мінливого середовища, що передбачає не лише чітке планування, але й готовність до оперативного реагування на зміни. Ефективне стратегічне управління стає необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємств сфери послуг, підвищення їх інноваційності, конкурентоспроможності та внеску в національну економіку загалом.

Ключові слова: сфера послуг, стратегічне управління, стратегії розвитку, конкурентоспроможність, цифровізація, інновації.

Abstract. The article examines strategic management as a key tool for ensuring the effective functioning of service sector enterprises amid profound transformations in the socio-economic environment. It is noted that at the current stage of national economic development, the service sector plays an increasingly important role. Even under the conditions of a full-scale war in Ukraine, the share of the service sector continues to grow, indicating its resilience, flexibility, and strategic importance for the country. The relevance of the topic is driven by the need to reconsider approaches to managing service enterprises in the face of global challenges. The paper reviews scholarly sources that address the issues of service enterprise management, analyzes the dynamics of the service sector's development in Ukraine, and outlines major trends, risks, and potential growth points. Special attention is paid to the analysis of typical mistakes associated with a lack of strategic approach: ignoring changes in the external environment, focusing solely on internal resources, underestimating digital transformations, and demonstrating low adaptability. The shortcomings of strategic management implementation are also outlined, including high resource requirements, the necessity of organizational restructuring, the complexity of market forecasting, and the risk of strategic missteps with potentially critical consequences for enterprises. The study identifies priority strategic directions for the development of Ukraine's service sector: service digitalization, human capital development, promotion of service exports, stimulation of innovation, support for small and medium-sized enterprises, deregulation, institutional support, and ensuring regional balance. In conclusion, the author argues

that under current conditions, strategic management must combine long-term development vision with adaptability to a changing environment, which requires not only clear planning but also readiness for rapid response. Effective strategic management becomes a necessary condition for sustainable development of service enterprises, increasing their innovativeness, competitiveness, and contribution to the national economy as a whole.

Keywords: service sector, strategic management, development strategies, competitiveness, digitalization, innovation.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки сфера послуг відіграє важливу роль як один із провідних секторів, що визначає темпи та якість соціально-економічного зростання країни. У ринкових умовах спостерігається динамічне зростання сфери послуг, з'являються нові напрями діяльності, розширюється спектр пропонованих послуг, що сприяє задоволенню зростаючих потреб населення. Водночас значно збільшилася кількість підприємств, що функціонують у цьому секторі, що, у свою чергу, створює нові робочі місця та сприяє зниженню рівня безробіття.

Рівень розвитку сфери послуг розглядається як один із ключових індикаторів соціально-економічного стану країни який формується під впливом складних суспільно-економічних процесів та є важливим чинником забезпечення сталого та динамічного розвитку національної економіки. Таким чином, ефективне функціонування сфери послуг є стратегічним завданням державної економічної політики, що потребує всебічного аналізу та підтримки на різних рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління, розробки стратегій з управління підприємствами сфери послуг, присвячені публікації таких науковців: Гензера О.О., Дудка Т.В., Красовський О., Кучеренко С.Ю., Кучин С.П., Леваєва Л.Ю., Наскальний С., Сарматичка Н.В., Стадник В., Швець Л.В., та інших.

Метою статті є дослідження та аналіз сучасних підходів до розроблення стратегії розвитку підприємств сфери послуг.

Виклад основного матеріалу. Сфера послуг є значною частиною економіки (рис. 1) і складає більше ніж 60 % структури ВВП України.

Навіть після початку війни у 2022 році, коли відбувалось скорочення промислового та сільськогосподарського виробництва, сфера послуг продовжила демонструвати збільшення (зростання склало 7,98 % порівняно з 2021 р.).

Основними напрямками впливу сфери послуг на конкурентоспроможність національної економіки є:

1. Формування доданої вартості. Сфера послуг дедалі більше сприяє створенню високої доданої вартості, особливо у таких галузях як ІТ, фінансові послуги, освіта, медицина та креативні індустрії.

2. Зайнятість та розвиток людського капіталу. Сектор послуг забезпечує значну частину робочих місць, особливо у містах, і сприяє розвитку soft skills, гнучкості та інноваційності працівників.

3. Інтеграція в міжнародну економіку. Сервісний експорт, зокрема в ІТ-сфері, забезпечує надходження валюти, сприяє іміджу України як інноваційної держави та формує стабільні зовнішньоекономічні зв'язки.

4. Підвищення якості життя. Розвиток сфери послуг безпосередньо впливає на рівень і якість життя населення, доступ до освіти, медицини, логістики та розваг.

Проте, незважаючи на позитивну динаміку, розвиток сфери послуг характеризується низкою системних проблем: низькою інноваційною активністю, нерівномірністю розвитку між регіонами, недостатнім рівнем цифровізації, слабкою інтеграцією до глобальних

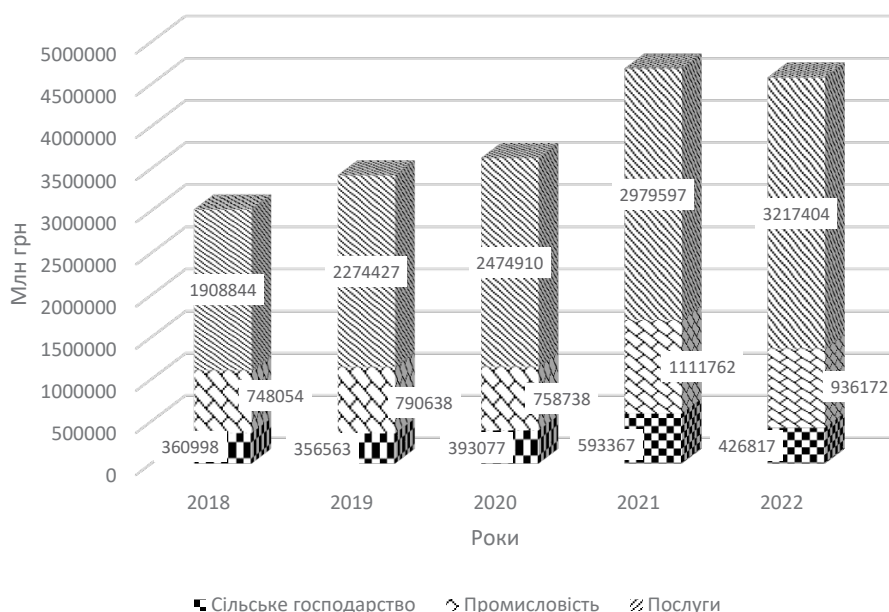


Рисунок 1 – Динаміка структури ВВП України

*Статистичні данні за 2023–2024 рр. не доступні через повномасштабне вторгнення

Джерело: [1]

сервісних ланцюгів та низькою якістю значної частини надаваних послуг.

В умовах посилення конкурентної боротьби та стрімких змін у зовнішньому середовищі підприємства сфери послуг змушені відходити від традиційних підходів до управління діяльністю. Сучасні умови господарювання вимагають формування і впровадження довгострокових стратегій, здатних забезпечити гнучкість та адаптивність до динамічних змін ринку.

У минулому значна кількість підприємств досягали стабільних результатів, фокусуючись переважно на вирішенні поточних завдань і оптимізації використання ресурсів. Проте сьогодні такі підходи потребують залучення стратегічного мислення, що дозволить ефективно реагувати на нові ринкові виклики та ефективно використовувати наявні можливості.

Серед ключових змін у бізнес-середовищі слід відзначити мінливість споживчих вподобань, посилення конкуренції за обмежені ресурси, глобалізацію економічних процесів, швидкий розвиток та інтегрування цифрових технологій, що забезпечують оперативний доступ до величезних обсягів інформації. Усе це зумовлює необхідність перегляду ролі інновацій, технологій та людського капіталу як ключових джерел для формування конкурентних переваг підприємств послуг.

Таким чином, ефективне управління в сучасних умовах повинно базуватись на поєднанні оперативного управління з довгостроковим стратегічним баченням, що забезпечує адаптацію та розвиток підприємства в умовах нестабільності та високої конкуренції.

Але, не зважаючи на важливість стратегічного управління як критичного чинника забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств, на практиці часто спостерігається відсутність подібного підходу в діяльності підприємства. Така управлінська безпечність часто стає причиною поразки у конкурентній боротьбі.

Відсутність стратегічного підходу до управління підприємством, як правило, проявляється у двох основних формах:

- по-перше, деякі підприємства планують свою діяльність, виходячи з припущення, що зовнішнє середовище цілком стабільне або має незначні зміни. Відповідно, довгострокове планування здійснюється без урахування потенційних змін ринкового середовища, технологічних інновацій, змін у поведінці споживачів тощо. Формування статичного бачення майбутньої діяльності створює ілюзію стратегічного управління, але фактично суперечить динамічній природі сучасного бізнес-середовища;

- по-друге, нестратегічне управління часто починається з аналізу наявних ресурсів і можливостей підприємства без належного врахування потреб і тенденцій ринку. За такого підходу підприємство аналізує «що ми можемо зробити», а не «що ринок потребує». Це призводить до формування планів виробництва, які не завжди відповідають реальному попиту, що, у свою чергу, може спричинити недооцінку ринкових ризиків. Ринковий успіх залежить не лише від внутрішньої ефективності, а насамперед від відповідності продукту очікуванням споживача, конкурентному середовищу та тенденціям зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічне управління повинно базуватись на системному аналізі зовнішнього середовища, динамічному врахуванні змін і непередбачуваності, а також на орієнтації не тільки на власні можливості, але й на запити ринку. Лише такий підхід забезпечує гнучкість, адаптивність і довготривалу конкурентоспроможність підприємства [3].

Поряд з явними перевагами стратегічне управління має низку недоліків і обмежень з його використання, які вказують на те, що і цей метод управління, так як і всі інші, не володіє універсальністю застосування в будь-яких ситуаціях для вирішення будь-яких завдань [2]. До таких недоліків слід віднести такі особливості стратегічного управління:

- стратегічне управління, за своєю природою, не може забезпечити точної, повного та детального бачення майбутнього підприємства. Його головне завдання полягає не у фіксації конкретного сценарію подій, а у формуванні бажаного образу майбутнього. Цей образ формують не кількісні параметри, а якісні орієнтири, такі як позиціонування на ринку, корпоративна культура, взаємодія із зовнішнім середовищем, участь у ділових об'єднаннях тощо. Сукупність цих характеристик формує стратегічне бачення, яке має відповідати ключовому питанню: чи зможе організація вижити та успішно функціонувати в умовах жорсткої конкурентної боротьби;

- стратегічне управління не зводиться до простого набору стандартних процедур чи регламентованих дій через відсутність сталих алгоритмів поведінки в тих чи інших обставинах. Скоріше, стратегічне управління варто розглядати як філософію бізнесу, ідеологію мислення керівників, що ґрунтується на унікальному поєднанні логіки, досвіду та інтуїції. Кожен менеджер трактує і реалізує стратегію по-своєму, спираючись на власне розуміння динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Попри це, існують певні загальноприйняті підходи, методики аналізу та формування стратегій, що можуть бути використані як орієнтири в процесі прийняття рішень [2];

- впровадження стратегічного управління потребує значних ресурсів. Необхідно створити ефективну систему стратегічного планування, яка, на відміну від традиційного довгострокового планування, має бути гнучкою, адаптивною та здатною реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Це передбачає не лише зміни у структурі організації, а й формування спеціалізованих підрозділів, що активно моніторять ринкові тренди та забезпечують ефективну комунікацію організації з оточенням;

- стратегічні помилки можуть мати катастрофічні наслідки. У сучасних умовах, коли технологічні інновації й ринкові трансформації відбуваються з надзвичайною швидкістю, хибні прогнози або неправильний вибір стратегії можуть призвести до стрімкої втрати конкурентоспроможності, а іноді – й до банкрутства. Особливо вразливими в цьому контексті є підприємства, які дотримуються безальтернативних моделей розвитку або реалізують негнучкі, жорстко фіксовані стратегії, що не піддаються оперативному коригуванню;

- центральне місце в системі стратегічного управління займає стратегічне планування. Це не просто інструмент прогнозування чи розподілу ресурсів – це

процес формування обґрунтованої дорожньої карти розвитку підприємства. Він має інтегрувати всі складові управлінської діяльності, забезпечуючи цілісність і спрямованість зусиль усіх підрозділів на досягнення визначених стратегічних цілей.

За своїм змістом стратегічне управління спирається лише на базові процеси на підприємстві і за його межами, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічні рішення – це управлінські рішення які:

- охоплюють період від 5 до 10 років і стосуються ключових аспектів діяльності підприємства;
- спрямовані на досягнення ключових цілей організації, таких як зростання ринкової частки, вихід на нові ринки, розширення продуктових ліній тощо;
- впливають на всі відділи та рівні управління, визначаючи загальний напрям діяльності та стратегію розвитку;
- приймаються на вищому рівні управління, наприклад, правлінням або директором підприємства.

Система управління у сфері послуг тісно пов'язана як із цінностями, які послуги репрезентують для споживача, так і з рівнем задоволеності персоналу, залученого до їх надання. Відтак особливу увагу потребує формування стратегічного бачення у цій галузі, що охоплює як чітко сформульовану місію організації, так і мотиваційне забезпечення персоналу. Саме місія визначає загальний вектор розвитку підприємства, окреслює його призначення на ринку послуг, а персонал є ключовим ресурсом для її реалізації, адже якість послуги, сприйняття її цінності клієнтом та лояльність споживача значною мірою залежать від залученості та професійного ставлення працівників до своєї діяльності (рис. 2).

У сфері надання послуг стратегічне управління набуває визначального значення, оскільки сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємств, підвищенню їх операційної ефективності та поліпшенню якості обслуговування споживачів. Застосування стратегічного управління дає змогу формувати

довгострокові цілі, розробляти ефективні стратегії для їх досягнення та своєчасно реагувати на трансформації зовнішнього середовища.

Стратегічними напрямками розвитку сфери послуг в Україні є:

1. Цифровізація послуг. Впровадження цифрових платформ, онлайн-сервісів, CRM-систем, штучного інтелекту та інших інновацій для покращення доступності й ефективності обслуговування.
2. Підвищення якості людського капіталу. Розширення системи професійної освіти й перепідготовки кадрів у сфері послуг з урахуванням глобальних вимог та стандартів.
3. Розвиток сервісного експорту. Державна підтримка українських сервісних компаній на міжнародному ринку, зокрема через експортно-кредитні агентства та спеціальні економічні зони.
4. Інновації та підприємництво. Стимулювання розвитку стартапів і малого бізнесу у сфері послуг, включаючи креативні індустрії, туризм, охорону здоров'я тощо.
5. Інституційне середовище. Удосконалення нормативно-правової бази, дерегуляція, зменшення адміністративного тиску на бізнес та розвиток конкурентного ринку послуг.
6. Регіональна політика. Збалансований розвиток сфери послуг у регіонах через інвестиції в інфраструктуру, інноваційні хаби та кластери.

Висновки. Таким чином, стратегічне управління розглядається як комплексний та безперервний процес, у межах якого керівники підприємств здійснюють довгострокове планування та координування діяльності підприємства. Його основними складовими є визначення конкретних цілей, розроблення ефективних стратегій їх досягнення з урахуванням як зовнішніх викликів, так і внутрішніх ресурсів, а також реалізація відповідних управлінських рішень. Успішне стратегічне управління передбачає здатність організації до гнучкої адаптації, інноваційного розвитку та системного оновлення управлінських підходів відповідно до змін ринкового середовища.

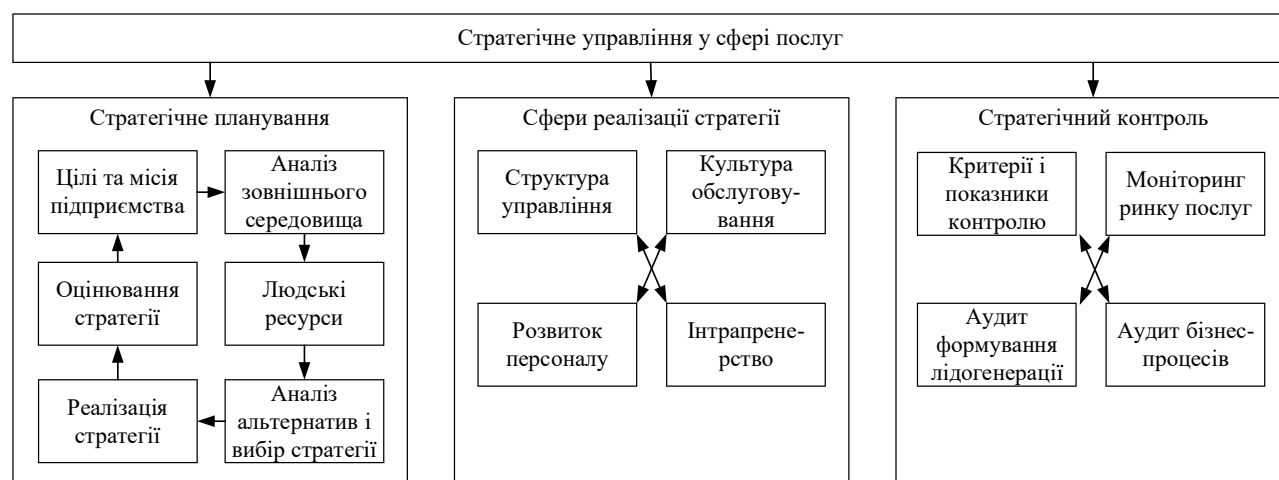


Рисунок 2 – Функції стратегічного управління у сфері послуг

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5]

Бібліографічний список:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Мельник Ю., Цетнар Л. Стратегічне управління туристичним підприємством на міжнародному ринку. *Міжнародна економіка та управління*. 2012. С. 58–63.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Ковтун В. Г. Концепція стратегічного управління в сфері послуг. URL: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/19076
5. Бут Т., Кульчицька О. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. № (1). С. 13–17. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/5>

References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Melnyk Yu., Tsetnar L. (2012) Stratehichne upravlinnia turystychnym pidpriemstvom na mizhnarodnomu rynku. *Mizhnarodna ekonomika ta upravlinnia*. pp. 58–63.
3. Shershnova Z. Ye. (2004) Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv : KNEU, 699 s.
4. Kovtun V. H. Kontsepsiia stratehichnoho upravlinnia v sferi posluh. Available at: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/19076
5. But T., & Kulchytska O. (2021) Suchasni pidkhody do rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva sfery posluh. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*. № (1). S. 13–17. Available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/5>

Стаття надійшла до редакції 30.05.2025