

Ратинський Вадим Віталійович, к.е.н., доцент,  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя

Ratynskiy Vadym, PhD in Economics, Associate Professor,  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University,  
<https://orcid.org/0000-0001-9283-6371>

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ В  
УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**  
**CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SERVICE SECTOR ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY FORMATION UNDER  
DECENTRALIZATION**

Ратинський В. В. Концептуальні засади формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах децентралізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 350 – 353.

Ratynskiy V. Conceptual foundations of service sector enterprise management strategy formation under decentralization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1. pp. 350 – 353.

*У статті досліджено концептуальні засади формування стратегії управління підприємствами сфери послуг у контексті реформи децентралізації та сучасних воєнних викликів. Обґрунтовано, що в умовах фінансової автономії громад стратегія сервісного підприємства трансформується з суто комерційного плану в інструмент соціально-економічної інтеграції в територіальну громаду. Проаналізовано еволюцію стратегічного мислення від операційного планування до адаптивних систем, що базуються на філософії постійного розвитку. Особливу увагу приділено порівняльній характеристиці матричних методів аналізу (БКГ, МакКінсі, ADL, Shell/DPM) та їх адаптації до обмеженої статистичної бази локальних ринків. На прикладі Тернопільської громади розкрито механізми синергії між муніципальними цілями та приватним сервісним бізнесом у сферах ЖКГ, охорони здоров'я та HoReCa. Визначено роль фінансових інструментів підтримки, зокрема програми «Доступні кредити 5–7–9%», грантів для ветеранів та міжнародної технічної допомоги (USAID, ЄС) як базису стратегічної стійкості МСП. Результатом дослідження є концептуальна модель партнерства «бізнес – громада», що дозволяє підприємствам сфери послуг ефективно використовувати ресурсний потенціал децентралізованих територій. Доведено, що адаптивність та диджиталізація є ключовими чинниками виживання та конкурентоспроможності сервісного сектору в поствоєнний період.*

**Ключові слова:** стратегія управління, сфера послуг, децентралізація, територіальна громада, конкурентоспроможність, сервісний менеджмент.

*The article examines the conceptual foundations for forming a strategy for managing service enterprises in the context of decentralization of power in Ukraine. The theoretical and philosophical genesis of strategic management is examined, in which strategy is understood as an adaptive position of the organization in a dynamic environment. The impact of the decentralization reform on the business conditions of service enterprises is analyzed, through the growth of financial autonomy of territorial communities. The methodological tools of strategic analysis (BCG, McKinsey matrices) and the peculiarities of their application in local markets are determined. Attention is paid to the specifics of service management under martial law and to the mechanisms of grant support for business. The study highlights that decentralization has become a powerful catalyst for structural changes in the management system. For service enterprises, it creates new business conditions through increased financial autonomy of communities and improved transparency of local authorities. The methodological toolkit for strategic analysis enables the systematization of strategic problems and the justification of alternative choices. Matrix methods such as BCG and McKinsey are adapted for use in decentralized markets. The competitiveness of service enterprises in local markets is a critical stage in strategy formation, involving both quantitative and qualitative assessment methods. Strategic management during the period of martial law requires a higher level of vision, permanent monitoring, and rapid response to changes in logistics and the security situation. The goal of management ensuring business resilience through anti-crisis measures and intellectual decision support based on mathematical models. The practical implementation of the strategy involves overcoming barriers such as financial instability and personnel shortages by investing in human capital and actively participating in municipal development programs.*

**Keywords:** management strategy, service sector, decentralization, territorial community, competitiveness, service management.

### Вступ

Трансформація економічної системи України в умовах децентралізації та воєнних викликів вимагає радикального перегляду підходів до стратегічного управління підприємствами сфери послуг. Реформа децентралізації змістила акценти прийняття рішень на рівень територіальних громад, що створило нове середовище для сервісного бізнесу. Формування ефективної стратегії управління стає не лише питанням виживання, а й ключовим чинником інтеграції підприємства в соціально-економічну структуру громади. Це завдання корелює з пріоритетами сталого розвитку регіонів та зміцненням економічної стійкості держави.

Питання стратегічного менеджменту та розвитку сфери послуг досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених. Зокрема, теоретичні аспекти стратегічного бачення висвітлено у працях С. М. Савченка та В. Г. Нікітіна [1]. Вплив децентралізації на фінанси та управління територій аналізували А. Гарус та О. Нів'євський [2]. Особливості антикризового управління в ресторанному бізнесі досліджувала Т. Г. Ковальчук [3]. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності розробляли О. М. Кириченко, А. В. Мігдальський [4] та Е. В. Пахуча [5]. Проте, незважаючи на значний доробок, механізми адаптації сервісних підприємств до умов фінансової автономії громад потребують подальшої конкретизації.

Залишається недостатньо вивченим питання синергії між стратегіями розвитку окремих сервісних підприємств та стратегічними планами територіальних громад. Також потребує деталізації інструментарій стратегічного аналізу, адаптований до обмеженої статистичної бази локальних ринків в умовах воєнного стану.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка концептуальних засад формування стратегії управління підприємствами сфери послуг, що базуються на принципах адаптивності, соціальної інтеграції та використання ресурсного потенціалу децентралізованих територій.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Формування стратегії управління підприємствами сфери послуг у сучасному економічному дискурсі вимагає переосмислення класичних канонів менеджменту. Стратегія в сервісному секторі перестає бути лише формалізованим планом дій, трансформуючись у фундаментальну філософську концепцію, яка визначає спосіб існування



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.

© Ратинський Вадим Віталійович, 2026

та розвитку організації в динамічному середовищі [6]. Філософський вимір стратегії наголошує на тому, що це не статичний документ, а позиція та спосіб життя підприємства, що орієнтує його на постійний розвиток і не дозволяє зупинятися на досягнутих результатах. В умовах децентралізації, коли локальні ринки стають центрами прийняття рішень, така філософія набуває особливого значення.

Еволюція стратегічного управління в сфері послуг пройшла шлях від простого операційного планування до розробки складних адаптивних систем. Основною ознакою сучасної стратегії є її спрямованість на майбутнє за умови глибокого розуміння поточного потенціалу. Процес формування стратегії включає в себе визначення стратегічної установки, місії та цілей існування, що є базисом для всієї подальшої діяльності підприємства. У сервісному бізнесі стратегія має бути сфокусована на створенні ціннісної пропозиції, яка резонує з потребами конкретної громади.

Розробка ефективної стратегії управління підприємством сервісного сектору вимагає інтеграції класичних методів менеджменту з філософським розумінням місії організації. У сучасних умовах стратегія трансформується з формалізованого плану у фундаментальну концепцію, яка визначає вектор розвитку бізнесу через призму його соціальної відповідальності та адаптивності. Співставлення елементів філософської концепції стратегії з їхнім практичним значенням для діяльності сервісних підприємств дозволяє глибше зрозуміти механізми формування довгострокових конкурентних переваг (табл. 1).

**Таблиця 1. Адаптація філософської стратегії до стратегії підприємств**

Елементи філософської концепції стратегії	Опис та значення для сервісного підприємства
Стратегічна позиція	Визначення унікального місця підприємства на локальному ринку послуг
Вектор розвитку	Постійна орієнтація на інновації та вдосконалення обслуговування
Соціальна інтеграція	Узгодження цілей бізнесу з інтересами територіальної громади
Адаптивність	Здатність до швидкої трансформації під впливом зовнішніх викликів

*Джерело: розроблено автором.*

Розвиток стратегічного мислення менеджменту в сфері послуг безпосередньо корелює з рівнем турбулентності зовнішнього середовища. Сучасні вітчизняні підприємства функціонують в умовах надзвичайної нестабільності, спричиненої не лише реформами, а й глобальними кризами, такими як пандемія та воєнні дії. Це вимагає від керівництва переходу до перманентного моніторингу та формування стратегічного бачення, яке враховує антикризові механізми управління [3].

Реформа децентралізації в Україні стала потужним каталізатором структурних змін у системі управління. Історично децентралізація базується на економічних теоріях, що наголошують на ефективному розподілі ресурсів між індивідами та громадами. Основним механізмом реформи є передача повноважень та ресурсів від центральних органів влади до рівня територіальних громад, що дозволяє місцевому самоврядуванню самостійно вирішувати широке коло питань.

Для підприємств сфери послуг децентралізація створює нові умови господарювання за декількома напрямками (таблиця 2). По-перше, це зростання фінансової автономії громад. Дослідження показують, що після утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) спостерігається помітне збільшення надходжень до місцевих бюджетів, зокрема за рахунок місцевих податків. Це підвищує платоспроможний попит на послуги на локальному рівні.

По-друге, децентралізація сприяє підвищенню прозорості та підзвітності місцевої влади. Громади стають зацікавленими у розвитку власного бізнесу, оскільки він забезпечує робочі місця. Це формує середовище, де стратегія підприємства має враховувати програми місцевого розвитку, субвенції та грантові можливості.

**Таблиця 2. Вплив децентралізації на стратегію управління**

Напрями впливу децентралізації на стратегію управління	Характеристика механізму впливу
Фінансова децентралізація	Збільшення доходів бюджетів ОТГ створює умови для муніципальних замовлень
Горизонтальна деконцентрація	Створення спеціалізованих органів на рівні громади для управління галузями
Громадська участь	Залучення мешканців стимулює попит на соціально орієнтовані послуги
Ресурсна автономія	Право громад самостійно розпоряджатися ресурсами та розвивати інфраструктуру

*Джерело: розроблено автором [2; 7].*

Важливо зазначити, що децентралізація в Україні відбувається за принципами Європейської хартії місцевого самоврядування, яка закріплює право населення управляти публічними справами. Для сервісного менеджменту це означає необхідність переходу до моделі партнерства з громадою. Ефективне формування стратегії вимагає застосування сучасного аналітичного інструментарію. У сфері послуг використання матричних методів аналізу дозволяє систематизувати стратегічні проблеми та обґрунтувати вибір альтернатив.

Основними методами, що застосовуються для оцінки ринкових позицій, є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), модель МакКінсі, модель Shell/DPM та метод ADL [4; 8], кожен з яких базується на власній системі індикаторів — від темпів зростання ринку до стадій життєвого циклу послуги. Для визначення найбільш ефективного інструменту в умовах бази та високої турбулентності зовнішнього середовища проведено порівняльну характеристику ключових матричних моделей (табл. 3).

Порівняльна характеристика матричних методів аналізу	Переваги	Недоліки/Обмеження
Матриця БКГ	Висока придатність для вироблення стратегій	Неточність темпів зростання як єдиного індикатора
Модель МакКінсі	Широка сфера застосування та диференційована оцінка	Не враховує активного впливу бізнесу на середовище
Модель Shell/DPM	Обґрунтування вибору через систему показників	Застосування переважно в капіталомістких галузях
Метод ADL	Оцінка на основі етапів життєвого циклу послуги	Складність визначення стадії циклу в умовах кризи

**Таблиця 3. Порівняльна характеристика матричних методів аналізу**

*Джерело: розроблено автором [8, 9].*

Матриця БКГ базується на темпах зростання ринку та відносній частці ринку підприємства. Цей метод дозволяє виділити послуги, які є основними генераторами грошових коштів, та ті, що потребують інвестицій. Перевагою є придатність для вироблення чітких стратегій, проте темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість у специфічних умовах.

Ця модель використовує багатофакторний підхід до оцінки привабливості ринку та конкурентної сили підприємства. Для сервісного підприємства в громаді це дозволяє врахувати диференційовані оцінки привабливості ринку за рахунок збільшення кількості факторів [9].

Для сервісних підприємств оцінка конкурентоспроможності включає кількісні та якісні методи [4; 9]. Особливе місце займає SWOT-аналіз, який дозволяє зіставити внутрішні переваги з можливостями зовнішнього середовища [5]. Рівень конкурентоспроможності ( $MS$ ) на локальному ринку може бути розрахований на основі частки продажів:

$$MS = \frac{V}{V+Vc} \quad (1)$$

де  $V$  – обсяг надання послуг підприємством, а  $Vc$  – обсяг ключового конкурента.

В умовах децентралізації управління підприємством сфери послуг інтегрується в стратегію розвитку території. Місцеве самоврядування отримує право управляти публічними справами, що включає розвиток соціальної інфраструктури.

Прикладом такої взаємодії є Тернопільська громада, стратегія якої передбачає реформування ЖКГ, створення сучасної транспортної та медичної інфраструктури (таблиця 4). Підприємства сфери послуг у таких громадах можуть брати участь у створенні єдиної екологічної транспортної мережі або впровадженні сімейної медицини [10].

**Таблиця 4. Пріоритетні напрями розвитку послуг у громаді (на прикладі Тернополя)**

Пріоритетні напрями розвитку послуг у громаді (на прикладі Тернополя)	Стратегічні цілі та заходи
ЖКГ та інфраструктура	Реформування для комфорту та створення екологічного транспорту
Охорона здоров'я	Впровадження сімейної медицини та європейських стандартів
Освіта та знання	Створення системи надання знань європейського рівня
Розвиток бізнесу	Формування інноваційних каналів для інвестицій

*Джерело: розроблено автором [10; 11].*

Сектор HoReCa в умовах децентралізації та криз змушений шукати нові адаптивні моделі. Дослідження вказують, що проактивна поведінка підприємців ресторанного бізнесу приносить кращі результати в умовах нестабільності. У ресторанному господарстві актуальними стали формат самообслуговування «free-flow», популяризація здорового харчування та диджиталізація [11]. Проте воєнний стан спричинив замороження ділового туризму та трансформацію туристичних потоків.

Фінансова стратегія підприємств сфери послуг у період 2026–2027 років зазнає суттєвої трансформації, зміщуючись від моделі самофінансування до активного використання інструментів змішаного фінансування (Blended Finance). В умовах децентралізації ключовим фінансовим важелем на рівні громад стає поєднання державної підтримки з локальними ініціативами [12]. Зокрема, програма «Доступні кредити 5–7–9%» інтегрується з муніципальними програмами часткового відшкодування відсотків з місцевих бюджетів, що дозволяє сервісному бізнесу залучати капітал для модернізації основних засобів під реальну ставку близько 0–3%. Важливим доповненням стає менторська підтримка та бізнес-акселератори при територіальних громадах, які допомагають МСП адаптувати бізнес-плани до вимог міжнародних донорів.

Особливого стратегічного значення набуває інструментарій соціально-орієнтованого інвестування. Державні гранти для ветеранів війни та членів їхніх родин (із обсягом фінансування до 1 млн грн за умови створення 4 робочих місць) виступають не лише джерелом капіталу, а й потужним важелем соціальної інтеграції бізнесу в громаду. Паралельно з цим, міжнародні програми (зокрема USAID АГРО для сервісних підприємств у сільській місцевості та гранти в межах програми Ukraine Facility від ЄС) орієнтують підприємства на впровадження стандартів ESG та «зеленої» економіки. Це дозволяє підприємствам сфери послуг формувати фінансову «подушку безпеки» для покриття воєнних ризиків та інвестувати у цифрову трансформацію бізнес-процесів [13].

Проте процес формування стратегічного управління стикається з низкою критичних бар'єрів. По-перше, зберігається висока фінансова нестабільність, зумовлена волатильністю внутрішнього ринку та витратами на безпеку. По-друге, спостерігається гостра нерівномірність регіонального розвитку: громади в тилкових та деокупованих регіонах мають діаметрально протилежний рівень ресурсної автономії. По-третє, стримуючим чинником є помірний рівень активності бізнесу в окремих громадах, що часто спричинено браком кваліфікованих кадрів та слабкою комунікацією між місцевим самоврядуванням і підприємницьким сектором. Розв'язання цих суперечностей вимагає від менеджменту переходу до предиктивного аналізу та розробки гнучких сценаріїв стратегії (від консервативного до експансивного) залежно від темпів відновлення територіальної інфраструктури.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Аналіз фінансово-економічних важелів управління підприємствами сфери послуг у 2024–2025 роках дозволяє зробити такі узагальнення:

В умовах децентралізації стратегія підприємства сфери послуг еволюціонує від простого операційного плану до цілісної філософської концепції. Вона базується на принципах адаптивності та соціальної інтеграції бізнесу в життєдіяльність територіальної громади.

Реформа місцевого самоврядування створює нові фінансові та ресурсні можливості для сервісного бізнесу через зростання платоспроможного попиту всередині громад та доступ до муніципальних замовлень і цільових програм підтримки МСП.

Порівняльний аналіз матричних методів (БКГ, МакКінсі, ADL) показав, що для сервісних підприємств найбільш релевантними є багатофакторні моделі, які дозволяють враховувати якісні показники обслуговування та специфіку локальних ринків в умовах обмеженої статистики.

Визначено, що ключовим чинником стійкості підприємств у 2026–2027 роках є активне використання змішаного фінансування (програма «5-7-9%», гранти для ветеранів, допомога від USAID та ЄС), що дозволяє мінімізувати воєнні ризики та забезпечити цифрову трансформацію бізнесу.

### **Література**

- Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>.
- Гарус А., Нів'євський О. У єдності – сила. Вплив реформи децентралізації на місцеві бюджети в Україні. 2020. URL: <https://voxukraine.org/u-yednosti-sila-vpliv-reformi-detsentralizatsiyi-na-mistsevi-byudzheti-v-ukrayini>.

3. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 126-130. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/23\\_1\\_2019ua/28.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/23_1_2019ua/28.pdf).
4. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
5. Пахуча Е. В., Бабіка В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>.
6. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 2, Т. 2. С. 99-103. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/099-103.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf).
7. Бородіна О. А. Актуальні питання реформи децентралізації та адміністративно-територіального устрою. *Вісник економічної науки України*. 2021. №1. С. 68-73. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).68-73](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).68-73).
8. Савко, О., Загайкевич, О. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-79>.
9. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>.
10. Затверджена Стратегія розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року (із перспективою дії до 2034 року). URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/rozroblennya-strategii-rozvitku-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-iz-perspektivoyu-dii-do-2034-roku/zatverdgena-strategiya-rozvitku-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-iz-perspektivoyu-dii-do-2034-roku/>.
11. Незвешчук-Когут Т., Забурмеха А. Шляхи популяризації здорового харчування у закладах ресторанного господарства за форматом самообслуговування «free-flow». Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали міжнар. наук.- практ. конф (м. Чернівці, 11 трав. 2023 р.) 2023. С. 70-73. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf\\_11\\_05\\_2023.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf).
12. Міжнародні програми, проекти і гранти. Тернопільська обласна рада. URL: <https://tor.gov.ua/?id=320>.
13. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.

## References

1. Savchenko, S. M., & Nikitin, V. H. (2021). Sutnist ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [The essence and principles of strategic management of enterprise performance]. *Efektivna Ekonomika*, no. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>
2. Harus, A., & Nivievskiy, O. (2020). U yednosti – syla. Vplyv reformy detsentralizatsii na mistsevi biudzhety v Ukraini [In unity there is strength. The impact of decentralization reform on local budgets in Ukraine]. VoxUkraine. Available at: <https://voxyukraine.org/u-yednosti-sila-vplyv-reformi-detsentralizatsiyi-na-mistsevi-byudzhety-v-ukrayini>.
3. Kovalchuk, T. H. (2019). Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva [Prospects for the development of hotel and restaurant business in Ukraine in the conditions of globalization of the world economy]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 23, no. 1, pp. 126–130. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/23\\_1\\_2019ua/28.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/23_1_2019ua/28.pdf).
4. Kyrychenko, O. M., & Myhdalskiy, A. V. (2017). Metody otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna Ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
5. Pakhucha, E. V., & Babyka, V. O. (2024). Metodichni zasady otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva yak kryteriiu stiikosti biznesu [Methodological principles of assessing the competitiveness of the enterprise as a criterion of business sustainability]. *Efektivna Ekonomika*, no. 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>
6. Pashchenko, O. P. (2011). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of enterprise development]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, vol. 2, no. 2, pp. 99–103. Available at: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/099-103.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf).
7. Borodina, O. A. (2021). Aktualni pytannia reformy detsentralizatsii ta administratyvno-terytorialnoho ustroiu [Current issues of decentralization reform and administrative-territorial structure]. *Visnyk Ekonomichnoi Nauky Ukrainy*, no. 1, pp. 68–73. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).68-73](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).68-73).
8. Savko, O., & Zahaikevych, O. (2021). Metodichni pidkhody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoho biznesu [Methodological approaches to assessing the competitiveness of hotel business enterprises]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-79>.
9. Tkachenko, A. M., & Kolesnyk, E. O. (2019). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methods of enterprise competitiveness assessment]. *Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu Ekonomiky i Torhivli*, vol. 95, no. 4, pp. 14–21. <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>.
10. Ternopil City Council. (2024). *Zatverdzhena Stratehiia rozvytku Ternopilskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2027 roky (iz perspektyvoyu dii do 2034 roku)* [Approved Development Strategy of the Ternopil city territorial community until 2027 (with a perspective until 2034)]. Available at: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/rozroblennya-strategii-rozvitku-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-iz-perspektivoyu-dii-do-2034-roku/zatverdgena-strategiya-rozvitku-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-iz-perspektivoyu-dii-do-2034-roku/>.
11. Nezveshchuk-Kohut, T., & Zaburmekha, A. (2023). Shliakhy populyaryzatsii zdorohoho kharchuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva za formatom samoobsluhovuvannia «free-flow» [Ways to popularize healthy nutrition in restaurant establishments using the "free-flow" self-service format]. *Transformatsiia hotelno-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, pp. 70–73. Available at: [http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf\\_11\\_05\\_2023.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf).
12. Ternopil Regional Council. (n.d.). *Mizhnarodni prohramy, proekty i hranty* [International programs, projects, and grants]. Available at: <https://tor.gov.ua/?id=320>.
13. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of a strategic management system of the enterprise under martial law conditions]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.01.2026  
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 04.02.2026