

УДК 658: 005.5
JEL: L20; M11
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-392-399>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

©2025 ЗАХАРОВА Н. Ю.

УДК 658: 005.5
JEL: L20; M11

Захарова Н. Ю. Стратегічне управління в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища

Метою статті є теоретичне та практичне обґрунтування підходів до стратегічного управління підприємствами в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища, а також визначення ефективних напрямів адаптації стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Визначено характерні риси сучасного бізнес-середовища України, яке відзначається високою динамічністю, невизначеністю та зростанням рівня ризиків, обумовлених глобальними економічними трансформаціями, геополітичними факторами та структурними змінами ринку, що підкреслює важливість стратегічного управління як ключового інструменту адаптації підприємств, формування довгострокових орієнтирів і забезпечення їх стійкості до зовнішніх загроз. При цьому виокремлено низку специфічних особливостей стратегічного управління та виділено етапи його здійснення, що формують послідовну логіку розробки, впровадження та контролю стратегічних рішень, забезпечуючи адаптивність підприємства до динамічного бізнес-середовища. Окреслено підходи до стратегічного управління – консервативний, агресивний, поміркований і комбінований, кожний з яких характеризується різними рівнями ризику, швидкістю прийняття рішень і пріоритетами розвитку. Для підвищення ефективності стратегічного управління запропоновано здійснювати групування елементів бізнес-середовища за рівнем їх впливу (високий, середній, низький) та відповідно визначати обсяг ресурсів і заходи, необхідні для їх урахування. Крім того, обґрунтовано варіанти врахування ключових викликів сьогодення у стратегічній діяльності підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-середовище, стратегія, довгострокові орієнтири, невизначеність, ризики, адаптація.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Захарова Наталя Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (вул. Наукового містечка, 59, Запоріжжя, 69000, Україна)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58141937300>

UDC 658: 005.5
JEL: L20; M11

Zakharova N. Yu. Strategic Management in the Context of Transformation and Development of the Modern Business Environment

The aim of this article is to theoretically and practically substantiate approaches to the strategic management of enterprises amid the transformation and development of the modern business environment, as well as to identify efficient directions for adapting strategies to ensure the sustainability and competitiveness of business entities. The distinctive features of Ukraine's modern business environment are highlighted, characterized by high dynamism, uncertainty, and increasing levels of risk due to global economic transformations, geopolitical factors, and structural market changes, underlining the importance of strategic management as a key tool for enterprise adaptation, shaping long-term guidelines, and ensuring resilience against external threats. In this regard, a number of specific features of strategic management have been singled out, and the stages of its implementation identified, which form a sequential logic for the development, implementation, and control of strategic decisions, ensuring the enterprise's adaptability to a dynamic business environment. Approaches to strategic management have been outlined – conservative, aggressive, moderate, and combined, each characterized by different levels of risk, speed of decision-making, and development priorities. To enhance the efficiency of strategic management, it is recommended to group elements of the business environment according to their level of impact (high, medium, low) and accordingly determine the amount of resources and measures needed to address them. Furthermore, options for incorporating key contemporary challenges into the strategic activities of enterprises have been substantiated.

Keywords: strategic management, business environment, strategy, long-term guidelines, uncertainty, risks, adaptation.

Fig.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 12.

Zakharova Natalia Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Bohdan Khmelnytsky State Pedagogical University of Melitopol (59 Naukovoho mistechka Str., 69000, Ukraine)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58141937300>

Ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від бізнес-середовища, в якому він функціонує. Воно охоплює інституційні засади, систему нормативно-правового забезпечення, регуляторні механізми, а також сукупність економічних, соціаль-

них і політичних чинників, що визначають рамки та принципи ведення бізнесу. Саме поєднання цих елементів формує умови діяльності підприємств, впливає на їхню стратегічну поведінку та визначає можливості й обмеження розвитку.

Бізнес-середовище є складним і постійно змінюється, розвиваючись як у кількісному, так і якісному вимірах. Воно характеризується динамічністю процесів, появою нових тенденцій і закономірностей, трансформацією інституцій та нормативно-правових механізмів, розвитком технологій і зміною соціокультурних орієнтирів. Водночас зазнають змін обсяг і якість ресурсів, доступних для діяльності підприємств, а також структура та взаємозв'язки між суб'єктами господарювання, у яких постійно з'являються нові та зникають існуючі інституції. Наразі бізнес-середовище в Україні формується під впливом чинників, пов'язаних із воєнними діями, що призводить до високої невизначеності умов ведення діяльності та постійної трансформації ринкових, правових і соціальних параметрів.

Характерними рисами сучасного бізнес-середовища України є:

- ✦ підвищений рівень ризиків і невизначеності, зумовлений воєнними діями;
- ✦ необхідність швидкої адаптації до змінних умов і впровадження кризового управління;
- ✦ трансформація бізнес-моделей з урахуванням релокації виробництва, перебудови логістики та цифровізації процесів;
- ✦ зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу, спрямованої на підтримку громади, Збройних сил і відбудову країни;
- ✦ інтеграція в європейський і світовий економічний простір як стратегічний напрям розвитку;
- ✦ актуалізація питань сталого розвитку, енергетичної безпеки та раціонального використання ресурсів.

Таким чином, бізнес-середовище в Україні вирізняється багатофакторністю, динамічністю та високим рівнем невизначеності, що створює нові обмеження для діяльності підприємств, проте водночас відкриває перспективи для інноваційного розвитку та стимулює пошук ефективних рішень для їх збереження та розвитку. У таких умовах необхідність стратегічного управління постає як об'єктивна вимога, оскільки саме воно забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін, формувати довгострокові орієнтири, відповідально реагувати на суспільні виклики та ефективно функціонувати в умовах трансформаційних процесів.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад стратегічного управління та формування стратегій діяльності підприємств зробили українські науковці, зокрема І. Бабій, В. Василенко, А. Гречан, В. Дикань, Н. Захарчук, І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, Є. Маказан, А. Наумов, А. Наливай-

ко, В. Стадник, О. Сумець, О. Таран-Лала, О. Шатіло, З. Шершньова та інші. Значний внесок у розвиток цієї сфери належить також зарубіжним дослідникам, серед яких П. Друкер, І. Ансофф, Д. Нортон, Дж. А. Пірс, М. Портер, А. Стрікланд, Р. Робінсон, А. Томпсон та ін., чії праці стали підґрунтям сучасних підходів до стратегічного управління. Однак нові виклики, спричинені нестабільністю зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність трансформації підходів до стратегічного управління та пошуку більш ефективних механізмів його реалізації.

Метою статті є теоретичне та практичне обґрунтування підходів до стратегічного управління підприємствами в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища, а також визначення ефективних напрямів адаптації стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

На початку війни багато українських підприємств опинилися в умовах надзвичайно високої невизначеності. Радикальні зміни в економічному, соціальному та інфраструктурному середовищі зробили практично неможливим ефективне стратегічне управління. Підприємства були змушені концентруватися на вирішенні поточних оперативних завдань: забезпеченні безпеки персоналу, збереженні ресурсів, налагодженні логістики та підтриманні мінімального рівня виробництва чи надання послуг.

Проте з часом, поступово адаптуючись до нових умов і набираючи досвід управління у кризових ситуаціях, багато підприємств змогли повернутися до стратегічного управління. Вони почали відновлювати довгострокове бачення розвитку, визначати пріоритетні напрямки, аналізувати ризики та можливості, що дозволило не лише підтримувати діяльність у складних умовах, а й закласти основу для стійкого розвитку післявоєнного періоду. Цей процес демонструє, що стратегічне управління, навіть у надскладних умовах, залишається ключовим інструментом забезпечення адаптивності, стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Історичні та економічні передумови становлення стратегічного управління беруть свій початок ще наприкінці XIX століття. Саме в цей період процеси концентрації капіталу, зростання монополізації виробництва, розвитку банківської системи та появи великих корпоративних структур зумовили необхідність пошуку більш ефективних методів управління. На цій основі поступово формувалися концепції стратегічного менеджменту, що й стало підґрунтям для застосування різних підходів у сучасному стратегічному управлінні.

Яшкіна Н. В. зазначає, що формування та розвиток теоретичних досліджень у сфері стратегічного управління спирається на класичні підходи, які довели свою ефективність у менеджменті, зокрема процесний, системний та ситуаційний [1, с. 210]. Розширюючи це бачення, Доценко І. О. виокремлює низку підходів, що відображають різні аспекти сутності стратегічного управління: ресурсний, ситуаційний, функціональний, вартісний, процесний, комплексний та динамічний [2]. Своєю чергою, Макажан Є. В. підкреслює багатоплановість даної категорії, виділяючи серед актуальних підходів динамічний, системний, відтворювальний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, нормативний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний і функціональний [3, с. 145]. Таким чином, у сучасній науковій літературі стратегічне управління розглядається крізь призму різних концептуальних підходів, що відображають його багатомірність, а їх поєднання дозволяє комплексно оцінити процеси формування й реалізації стратегій в умовах нестабільного бізнес-середовища.

У численних наукових працях стратегічне управління розглядається переважно як процес. Так, Малюта А. Я. трактує його як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, що забезпечує формулювання та реалізацію ефективних стратегій для узгодження відносин між організацією та зовнішнім середовищем і досягнення визначених цілей [4]. Гречан А. П. і Шатіло О. В. визначають стратегічне управління як процес управління розвитком підприємства, спрямований на найефективніше використання його потенціалу з метою забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості в майбутньому [5, с. 91]. Захарчук Н. наголошує на тому, що стратегічне управління являє собою ряд специфічних процесів прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії, метою яких є досягнення цілей, що базуються на об'єктивній оцінці зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства [6, с. 113].

Зі свого боку, Higgins J. M. і Vincze J. W. [7] підкреслюють орієнтацію процесу на реалізацію місії організації через управління її взаємодією з оточенням, тоді як Schendel D. і Hatten K. [8] акцентують увагу на встановленні ефективних зв'язків із зовнішнім середовищем шляхом оптимального розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне управління можна розглядати як динамічний процес, що охоплює формування, реалізацію та контроль стратегій з метою забезпечення стійкого розвитку організації в умовах мінливого середовища.

Ряд науковців розглядають стратегічне управління як цілісну систему, що об'єднує взаємопов'язані елементи. Так, Савченко С. М. і Нікітін В. Г. визначають його як складну систему структурних компонентів у межах стратегічного планування та реалізації механізмів, спрямованих на підвищення фінансово-економічної результативності роботи підприємства [9]. Подібну позицію висловлює Б. Мізюк, який трактує стратегічне управління як складну систему, що становить динамічний процес, який охоплює аналіз, вибір стратегій, планування, забезпечення та реалізацію розроблених планів [10]. У такому розумінні стратегічне управління виходить за межі простого процесу, адже включає взаємодію елементів, які забезпечують довгостроковий розвиток, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Воно виступає інтеграційною основою для формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, варто зазначити, що в науковій літературі стратегічне управління інтерпретується з різних позицій, а саме: як особливий вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення довгострокових цілей; як набір управлінських рішень і дій, що забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища; як інструмент ефективного управління, орієнтований на підвищення конкурентоспроможності; а також як модель дій, що визначає логіку стратегічного розвитку. Це свідчить про складність і багатомірність стратегічного управління, а також про постійну еволюцію його концепцій.

З огляду на динамічність сучасного бізнес-середовища виникає потреба у формуванні нової парадигми стратегічного управління, яка відображає трансформацію традиційних підходів і орієнтується на підвищення адаптивності підприємств у динамічному та нестабільному середовищі. У цьому контексті стратегічне управління набуває рис безперервного, інтегрованого та багатовекторного процесу. Виходячи з цього система стратегічного управління на підприємстві характеризується низкою специфічних особливостей, серед яких можна виділити такі ключові аспекти:

- ✦ *комплексність і взаємозалежність елементів* – стратегічне управління охоплює всі рівні організації, включно з плануванням, організацією ресурсів, контролем і коригуванням дій, що вимагає координації між підрозділами та функціональними напрямками;
- ✦ *невизначеність і динамічність результатів* – ефективність стратегічних рішень залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів,

включно з ринковими умовами, змінами регуляторного середовища та поведінкою конкурентів, що ускладнює прогнозування конкретних наслідків;

- ✦ *адаптивність до змін зовнішнього середовища* – система повинна забезпечувати здатність підприємства швидко реагувати на зміни в економіці, технологіях, ринку праці та регуляторній політиці;
- ✦ *використання аналітичних і цифрових інструментів* – для прийняття рішень через застосування систем бізнес-аналітики, прогнозних моделей та штучного інтелекту;
- ✦ *необхідність встановлення пріоритетів в управлінні ресурсами* – стратегічне управління передбачає визначення найбільш значущих проектів та напрямів діяльності, які матимуть вирішальний вплив на досягнення довгострокових цілей підприємства;
- ✦ *інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління* – забезпечує врахування потенційних загроз при прийнятті стратегічних рішень та підвищує ефективність реалізації стратегії, що особливо важливо в умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища;
- ✦ *збалансування інтересів учасників* – успішна стратегія враховує потреби та пріоритети власників, менеджменту, персоналу та зовнішніх партнерів, забезпечуючи гармонійний розвиток організації.

За визначенням Таран-Лали О. М., Сухорук К. В. метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми [11]. З огляду на сучасні умови функціонування бізнесу, на нашу думку, варто розширити цей підхід і визначити, що *основною метою стратегічного управління в умовах сучасного бізнес-середовища є забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом його гнучкої адаптації до динамічних змін, мінімізації ризиків та ефективного використання наявних і потенційних можливостей для збереження конкурентних переваг.*

У сучасних умовах ведення господарської діяльності стратегічне управління підприємством реалізується через низку взаємопов'язаних етапів. Багато науковців і практиків пропонують власні підходи щодо їх виділення, однак, узагальнюючи існуючі концепції та враховуючи

специфіку сучасного бізнес-середовища, вважаємо за доцільне представити їх у такому вигляді:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є базовим етапом, що передбачає всебічне дослідження факторів макро- та мікросередовища, які впливають на діяльність підприємства, а також оцінку його внутрішнього потенціалу. Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення економічних, політичних, правових, технологічних, соціальних, безпекових та ін. факторів, а також тенденцій ринку, конкурентного середовища тощо. Водночас оцінка внутрішнього середовища спрямована на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, аналіз ресурсного забезпечення, організаційної структури, кадрового потенціалу, інноваційного рівня та фінансової стабільності. Наразі ключовим елементом управління стає системний моніторинг ризиків і визначення стратегічних можливостей для гнучкої адаптації бізнес-моделі до змін ринкового середовища.

2. Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей підприємства передбачає визначення основних орієнтирів діяльності підприємства, забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях організації та створює основу для його довгострокового розвитку.

3. Розробка стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії передбачає формування кількох сценаріїв розвитку з урахуванням ризиків та ресурсних обмежень (рис. 1). В умовах сучасного бізнес-середовища важливим стає врахування швидкості технологічних змін, нових моделей споживчої поведінки, тенденцій до сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу та підвищених вимог з боку стейкхолдерів. Формування стратегічних альтернатив має передбачати використання цифрових інструментів прогнозування та моделювання, що дозволяють оцінити можливі траєкторії розвитку підприємства в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Вибір оптимальної стратегії здійснюється шляхом порівняння очікуваних результатів різних сценаріїв, оцінки їхнього ризикового профілю та визначення відповідності наявному потенціалу підприємства. При цьому ключового значення набуває ресурсна гнучкість організації, здатність залучати інвестиції, формувати інноваційний потенціал і забезпечувати ефективне використання людського капіталу. У результаті стратегічний вибір має бути спрямований не лише на досягнення фінансових показни-

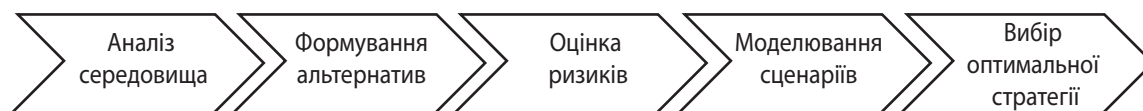


Рис. 1. Процес розробки стратегічних альтернатив і вибору оптимальної стратегії

ків, але й на забезпечення довгострокової конкурентної переваги, стійкості бізнесу та його адаптивності до глобальних викликів.

4. Формування механізмів реалізації стратегії. На цьому етапі визначаються організаційні структури, розподіл ресурсів, управлінські технології та системи контролю. Особливий акцент робиться на адаптації існуючих бізнес-процесів до стратегічних завдань. Актуальним стає перехід до мережових і гібридних організаційних структур, які сприяють швидкому обміну інформацією та формуванню міжфункціональних команд. Розподіл ресурсів здійснюється не лише з позицій їх оптимального використання, а й з урахуванням потреб інноваційної діяльності, цифрової трансформації бізнес-процесів та забезпечення стійкого розвитку. Управлінські технології повинні інтегрувати інструменти стратегічного контролінгу, аналітики великих даних, систем прогнозування та штучного інтелекту, що дозволяє підвищувати точність ухвалення управлінських рішень.

5. Реалізація стратегії включає практичне виконання запланованих заходів та проєктів, упровадження управлінських рішень, організацію ресурсів і координацію діяльності всіх підрозділів підприємства. На цьому етапі необхідно враховувати потреби сталого розвитку, баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства у глобальному контексті.

6. Моніторинг, контроль і коригування стратегії є завершальним етапом, що передбачає оцінку фактичних результатів порівняно із запланованими, виявлення відхилень і внесення коригувальних дій. В умовах нестабільності цей процес має бути безперервним, із застосуванням аналітичних інструментів і цифрових технологій для прогнозування тенденцій. Важливим аспектом

є те, що коригування стратегії повинно мати не лише реактивний, а й проактивний характер, тобто передбачати завчасне внесення змін на основі прогнозних оцінок і сценарного аналізу.

Для ефективного стратегічного управління підприємством важливе значення має вибір стилю управління, який визначає підхід до прийняття рішень щодо подальшого розвитку. Загалом виділяють три основні стилі: консервативний, агресивний і поміркований, які відрізняються ступенем сприйнятливості до ризиків, швидкістю прийняття рішень і стратегічними пріоритетами (табл. 1).

Консервативний підхід базується на обережності, орієнтації на стабільність та мінімізації ризиків. Він застосовується, коли підприємство прагне зберегти фінансову стійкість, уникнути значних коливань і діє в умовах економічної невизначеності. Недоліком цього підходу є обмеження можливостей для швидкого розвитку та втрата конкурентних переваг на динамічних ринках.

Агресивний підхід, навпаки, передбачає активне використання ресурсів, швидке розширення ринкової присутності та високу толерантність до ризику. Його головна мета – максимізація прибутку та отримання лідерських позицій. Цей підхід ефективний у зростаючих галузях або для підприємств, що прагнуть захопити значну частку ринку, однак надмірна агресивність може призвести до фінансової нестабільності.

Поміркований стиль є компромісом між двома попередніми. Він поєднує обережність у критичних сферах із готовністю до інвестицій у перспективні напрями, що дозволяє підтримувати стійкість і водночас реалізовувати потенціал для розвитку.

На практиці часто використовується комбінований підхід, доцільність застосування якого

Таблиця 1

Характеристика підходів у стратегічному управлінні залежно від стилю його здійснення

Підхід	Рівень ризику	Ціль застосування	Особливості застосування
Консервативний	Низький	Збереження фінансової стабільності, мінімізація ризиків	Доцільний у періоди кризи або високої невизначеності
Агресивний	Високий	Максимізація прибутку, активне масштабування бізнесу та зміцнення конкурентних позицій	Ефективний у динамічних галузях і на етапі активного зростання
Поміркований	Середній	Стійке зростання з контролем ризиків	Використовується за умов помірної стабільності та прогнозованості
Комбінований	Змінний	Гнучке використання можливостей при збереженні стабільності	Поєднання різних стилів залежно від проєкту, стану ринку та ресурсів

зумовлюється високою турбулентністю та швидкістю змін у середовищі. Його сутність полягає у гнучкому поєднанні елементів консервативного, агресивного та поміркованого стилів залежно від ситуації. Наприклад, підприємство може обирати агресивну стратегію в інноваційних проектах, залишаючи консервативний підхід для основного бізнесу. Такий підхід забезпечує адаптивність, підвищує стійкість і дозволяє ефективно використовувати ринкові можливості без надмірного ризику.

Оскільки сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та постійними змінами, підприємства повинні враховувати різний рівень впливу зовнішніх факторів при формуванні стратегічних рішень. Для підвищення ефективності управління вважаємо за доцільне групувати елементи середовища за рівнем їхнього впливу та, відповідно, визначати пріоритети ресурсного й управлінського забезпечення (рис. 2).

Варто зазначити, що для кожного підприємства набір елементів, які належать до певної групи впливу, буде індивідуальним, оскільки це залежить від галузевої специфіки, масштабу діяльності, регіональних умов, ринкової позиції та інших факторів.

Такий підхід дозволяє підприємству концентрувати увагу та ресурси на факторах, що мають ключовий вплив на його стратегічну спрямованість, одночасно забезпечуючи готовність до реагування на зміни та мінімізацію ризиків, що мають середній і низький рівень впливу. Це сприяє підвищенню адаптивності, гнучкості та стабільності бізнесу в умовах мінливого середовища.

За результатами «Нового щомісячного опитування підприємств» у червні 2025 р. визначено ключові фактори, що впливатимуть на економічний розвиток протягом найближчих трьох років [12]. Найсуттєвіший вплив, на думку респондентів, має безпекова ситуація: 58% опитаних зазначили, що війна, обстріли та загрози фізичній інфраструктурі істотно впливатимуть на діяльність підприємств. Другим за значущістю фактором є кадровий дефіцит і зміни на ринку праці (49%), що пов'язані зі скороченням пропозиції робочої сили та структурним безробіттям. Важливим також є відновлення інфраструктури та економіки після війни, на яке вказали 40% респондентів. До п'ятірки найвпливовіших чинників входять також зростання вартості енергоносіїв та нестабільність логістики (33%) і зміни в регуляторній і податковій політиці (27%) (табл. 2).

Таким чином, у стратегічному управлінні підприємств доцільно враховувати ці фактори при формуванні бізнес-моделей, системи ризик-менеджменту, кадрової політики та логістичних стратегій. Такий підхід сприятиме підвищенню стійкості підприємств, забезпеченню їхньої гнучкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Успішне функціонування будь-якого підприємства неможливе без глибокого розуміння структури та особливостей внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища. Недостатня обізнаність щодо його параметрів і динаміки може призвести

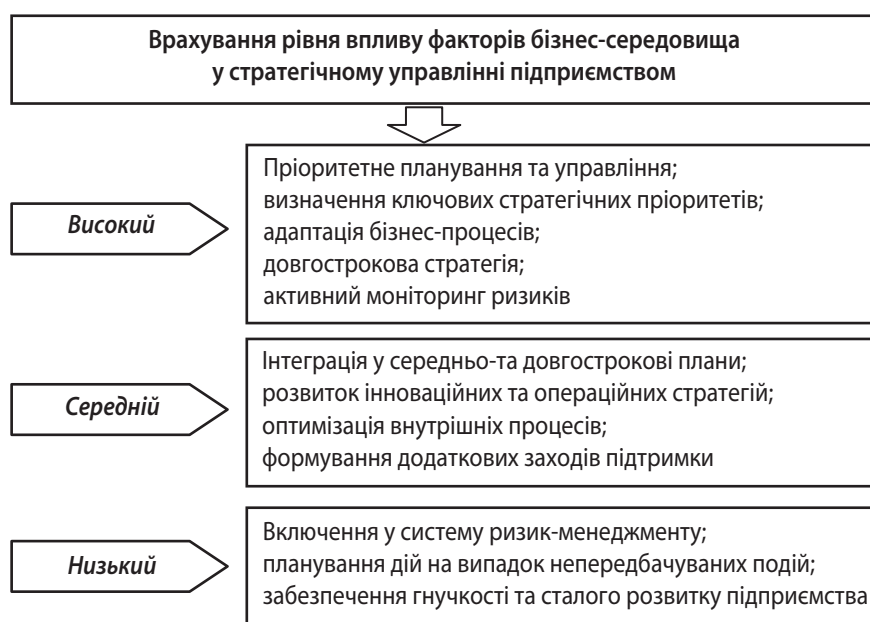


Рис. 2. Враховання рівня впливу факторів бізнес-середовища у стратегічному управлінні підприємством

Врахування сучасних викликів у стратегічному управлінні

Виклики	Варіанти врахування у стратегічній діяльності підприємства
Обстріли та загрози фізичній інфраструктурі	Антикризове планування, страхування активів, резервні локації, диверсифікація виробничих потужностей, резервування критичних ресурсів, дистанційні процеси, плани безпеки
Кадровий дефіцит і структурне безробіття	Програми навчання та перепідготовки, гнучкі форми зайнятості, залучення фрілансерів, розвиток внутрішніх резервів кадрів
Потреба у відновленні інфраструктури та економіки	Участь у відновлювальних проєктах, стратегічне партнерство, модернізація виробництва, планування інвестицій
Зростання вартості енергоносіїв та нестабільність логістики	Оптимізація енергоспоживання, диверсифікація постачальників, локалізація ланцюгів постачання, впровадження енергозберігальних технологій
Зміни в регуляторній і податковій політиці	Моніторинг законодавства, адаптивне планування, консультації експертів, розробка альтернативних сценаріїв
Розвиток цифрових технологій	Інвестиції в ІТ, автоматизація, цифрові платформи, розвиток електронної комерції та аналітики
Штучний інтелект	Використання штучного інтелекту для прогнозування, оптимізації виробництва, маркетингу та управління даними

до зниження ефективності, втрати конкурентних переваг або навіть припинення роботи підприємства. В умовах воєнного стану бізнес-середовище характеризується ще більшою невизначеністю, високими ризиками та необхідністю оперативного реагування на загрози безпекового, фінансового та логістичного характеру. Це потребує від менеджменту підприємств застосування гнучких стратегічних рішень, здатних забезпечити адаптацію, стійкість і продовження діяльності в умовах постійних викликів і обмежень.

Стратегічне управління в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища є визначальним чинником забезпечення ефективності та довгострокової стабільності підприємств. Воно потребує гнучких підходів, орієнтації на інновації та інтеграції ризик-менеджменту, що дозволяє мінімізувати вплив невизначеності та зовнішніх загроз. Успішна реалізація стратегічного управління ґрунтується на системному аналізі середовища, чіткому формулюванні місії, бачення та цілей, а також здатності адаптувати стратегію до швидких змін ринку. Таким чином, у сучасних умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом не лише збереження конкурентоспроможності, а й досягнення сталого розвитку підприємства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>

2. Доценко І. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects* : Scientific monograph. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2022. Р. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-13>
3. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 17. Ч. 1. С. 145–148. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf
4. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
5. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
6. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 2. С. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
7. Higgins J. M., Vincze J. W. *Strategic Management and Organizational Policy: Text and Cases*. Chicago : The Drydent Press. 1986. 916 p.
8. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings* (August). 2002. Р. 99–102.

9. 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>
10. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
11. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
12. Основні економічні тенденції та очікування у червні 2025 за результатами «Нового щомісячного опитування підприємств». URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/News/_NRES_June_25_ua_FINAL%20\(1\).pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/News/_NRES_June_25_ua_FINAL%20(1).pdf)
- REFERENCES**
- Dotsenko, I. O. (2022). Stratehichne upravlinnia diialnistiu subiektiv hospodariuvannia Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Strategic management of the activities of business entities of Ukraine under martial law]. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects* (P. 92–96). Riga, Latvia: Baltija Publishing.
<https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-13>
- Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (1986). *Strategic management and organizational policy: Text and cases*. Chicago: The Drydent Press.
- Hrechak, A. P., & Shatilo, O. V. (2020). Peredumovy zastosuvannia stratehichnoho upravlinnia na suchasnykh pidpriemstvakh [Prerequisites for the application of strategic management in modern enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Seriya «Ekononika»*, 1(55), 90–96.
[https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
- Makazan, Ye. V. (2018). Osnovy metodolohii stratehichnoho upravlinnia [Fundamentals of strategic management methodology]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 17(1), 145–148. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf
- Maliuta, L. Ya. (2016). *Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva* [Strategic management of innovative development of the enterprise]. FOP Palianytsia V. A.
- Miziuk, B. M. (2006). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management] (2nd ed., rev.). Lviv: Mahnoliia plus.
- Osnovni ekonomichni tendentsii ta ochikuvannia u chervni 2025 za rezultatamy «Novoho shchomisiachnoho opytuvannia pidpriemstv» [The main economic trends and expectations in June 2025 according to the results of the "New Monthly Business Survey"]. [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/News/_NRES_June_25_ua_FINAL%20\(1\).pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/News/_NRES_June_25_ua_FINAL%20(1).pdf)
- Savchenko, S. M., & Nikitin, V. H. (2021). Sutnist ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [The essence and principles of strategic management of enterprise performance]. *Efektivna ekonomika*, 2.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>
- Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (2002). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings*, August, 99–102.
- Taran-Lala, O. M., & Sukhoruk, K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic management of the enterprise]. *Ekononika ta suspilstvo*, 25.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
- Yashkina, N. V. (2018). Sutnist ta metodolohii stratehichnoho upravlinnia: teoretychnyi aspekt [The essence and methodology of strategic management: theoretical aspect]. *Ekononichnyi prostir*, 129, 208–215. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>
- Zakharchuk, N. (2022). Sutnist ta evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [The essence and evolution of strategic enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6(2), 110–114.
[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)