Акулюшина Марина, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», Україна, Одеса, ORSID: https://orcid.org/0000-0003-0230-4019

Дімов Петро, бакалавр кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», Україна, Одеса, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-4455-7837

Фролова Антоніна, бакалавр кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», Україна, Одеса, ORSID: https://orcid.org/0009-0005-7369-4810

Akuliushyna Maryna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Odesa Polytechnic National University, Ukraine, Odesa, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0230-4019

Dimov Petro, Bachelor at the Department of Management, Odesa Polytechnic National University, Ukraine, Odesa, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-4455-7837

Frolova Antonina, Bachelor at the Department of Management, Odesa Polytechnic National University, Ukraine, Odesa, ORCID: https://orcid.org/0009-0005-7369-4810

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ: КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ

STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS: KEY FACTORS AND RISK ASSESSMENT

Анотація

Стаття присвячена дослідженню ключових факторів стратегічного розвитку підприємств та оцінці ризиків в умовах сучасної економічної нестабільності. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації управлінських підходів до зростаючої волатильності зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств розробки гнучких стратегій з урахуванням ключових факторів впливу та супутніх ризиків. Метою дослідження є аналіз теоретичних та практичних аспектів стратегічного розвитку підприємств, визначення основних факторів впливу та обґрунтування підходів до оцінювання ризиків у цьому процесі. У статті розглянуто взаємодію внутрішніх та зовнішніх факторів, що формують стратегічну траєкторію розвитку підприємства. Внутрішні фактори включають організаційну структуру, ресурсний потенціал, управлінські можливості та комунікаційну інфраструктуру. Зовнішні фактори охоплюють політичну стабільність, економічну динаміку, технологічний прогрес, конкурентний тиск та регуляторні зміни. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації у підвищенні адаптивності підприємств. Встановлено, що впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних та автоматизація бізнес-процесів, дозволяє підприємствам гнучко реагувати на коливання ринку та підвищувати ефективність комунікацій. Доведено, що комплексні комунікаційні стратегії, інтегровані з цифровими рішеннями, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та формуванню стійких зв'язків із зацікавленими сторонами. Значну увагу приділено методології оцінки ризиків у стратегічному розвитку. Розглянуто якісні методи (SWOT-аналіз, конкурентний аналіз Портера) та кількісні підходи (статистичний аналіз, моделювання сценаріїв, аналіз чутливості). Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів

для вдосконалення систем стратегічного планування та управління ризиками на підприємствах різних галузей. Перспективними напрямами подальших досліджень є вивчення галузевих особливостей стратегічного розвитку, довгострокового впливу цифрової трансформації на організаційну стійкість, а також аналіз ролі корпоративної культури у формуванні адаптивного потенціалу підприємств.

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, фактори впливу, оцінка ризиків, економічна нестабільність, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

Abstract

The article is devoted to the study of key factors in the strategic development of enterprises and risk assessment in the context of contemporary economic instability. The relevance of the topic is driven by the need to adapt management approaches to the growing volatility of the external environment, which requires enterprises to develop flexible strategies that account for key influencing factors and associated risks. The aim of the study is to analyze the theoretical and practical aspects of strategic enterprise development, identify the main influencing factors, and substantiate approaches to risk assessment in this process. The article examines the interaction of internal and external factors that shape the strategic development trajectory of an enterprise. Internal factors include organizational structure, resource potential, managerial capabilities, and communication infrastructure. External factors encompass political stability, economic dynamics, technological progress, competitive pressure, and regulatory changes. Special attention is paid to the role of digital transformation in enhancing enterprise adaptability. It is established that the implementation of advanced technologies, such as artificial intelligence, big data analytics, and business process automation, enables enterprises to respond dynamically to

market fluctuations and improve communication efficiency. It is demonstrated that comprehensive communication strategies integrated with digital solutions contribute to increased competitiveness and the formation of sustainable relationships with stakeholders. Considerable attention is devoted to the methodology of risk assessment in strategic development. Both qualitative methods (SWOT analysis, Porter's competitive analysis) and quantitative approaches (statistical analysis, scenario modeling, sensitivity analysis) are examined. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approaches to improve strategic planning and risk management systems in enterprises across various industries. Promising directions for further research include the study of sectoral specificities of strategic development, the long-term impact of digital transformation on organizational resilience, and the analysis of the role of corporate culture in shaping the adaptive capacity of enterprises.

Keywords: strategic development, enterprise, influencing factors, risk assessment, economic instability, digital transformation, competitiveness.

Постановка проблеми. Сьогодні українські підприємства працюють у надзвичайно складних та малопередбачуваних умовах. Війна, економічна криза, постійні зміни в законодавстві, міграція кадрів, порушення ланцюгів постачання — це не просто абстрактні ризики, а жорстока реальність, до якої бізнес змушений адаптуватися щодня. Багато компаній опинилися в ситуації, коли старі стратегічні плани перестали працювати, а нові ще не напрацьовані. Керівникам доводиться приймати рішення в умовах хронічної невизначеності, коли завтрашній день передбачити майже неможливо. Проблема в тому, що традиційні підходи до стратегічного розвитку, які вивчають за підручниками, часто не враховують українських реалій. Внутрішні фактори – обмежені ресурси, слабка комунікація між

підрозділами, брак кваліфікованих кадрів – накладаються на зовнішні виклики: нестабільну економіку, постійні зміни правил гри з боку держави, агресивну конкуренцію. І при цьому багато підприємств досі не мають чіткого розуміння, як оцінювати ризики та будувати гнучку стратегію, яка б дозволила не просто виживати, а розвиватися.

Отже, головна проблема – розрив між теоретичними знаннями про стратегічне управління та реальними потребами українського бізнесу. Підприємствам потрібні не загальні поради, а конкретні, адаптовані до наших умов інструменти, які допоможуть враховувати ключові фактори впливу, оцінювати ризики та швидко коригувати свої дії. Без цього говорити про сталий розвиток та конкурентоспроможність в сучасних умовах дуже складно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємств досліджуються у працях вітчизняних науковців. Зокрема, Писаревський, Тищенко та Поколодна [1] розглядають питання ефективного використання виробничих ресурсів та синергії між структурними підрозділами підприємства, що є основою для розробки продуктових, функціональних та ресурсних стратегій. Єгіозар'ян [2] акцентує увагу на ролі внутрішнього середовища, зокрема організаційної структури та управлінських можливостей, у формуванні стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Проблематика економічної нестабільності та її впливу на стратегічне планування висвітлена у дослідженнях, представлених у фахових виданнях [3, 10]. Автори наголошують, що постійна непередбачуваність економічних умов змушує організації застосовувати формалізовані процеси стратегічного планування для прогнозування нових викликів та можливостей.

Гавран, Грибик та Комар [4]досліджують використання цифрових

рішень та клієнтоорієнтованих стратегій як відповідь українських підприємств на посилення економічної турбулентності. Вони відзначають широке впровадження електронних платежів, автоматизованих систем обліку та інструментів моніторингу бізнес-процесів. Данилюк та Забурмеха [5] наголошують на важливості структурної реструктуризації та забезпечення ресурсами для забезпечення гнучкості підприємств, особливо у сфері послуг.

Питання загроз економічній безпеці промислових підприємств розглянуто Лойко [7], який класифікує основні зовнішні ризики, включаючи зростання зовнішнього боргу, неконтрольований відтік іноземної валюти та надмірну залежність від імпортної сировини. Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на конкурентоспроможність представлений у роботах [6, 8], де автори досліджують динамічний характер макро- та мікроелементів середовища, їх вплив на ланцюги поставок, попит клієнтів та конкурентну динаміку.

Методологічні підходи до оцінки ризиків у стратегічному розвитку висвітлені у дослідженнях Демочані [11], Штогрин [15] та Чикуркової з Федірець [16]. Автори розглядають якісні методи, зокрема SWOT-аналіз та конкурентний аналіз Портера, а також кількісні інструменти, включаючи статистичний аналіз, моделювання сценаріїв, моделювання Монте-Карло та аналіз чутливості, для ідентифікації та оцінки потенційних загроз. Наголошується на взаємозв'язку цих методів, де якісний аналіз забезпечує контекстуальну основу для застосування кількісних інструментів.

Роль комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності досліджується Коблянським [джерело 12], Венгер та Омельчак [13], а також Суровим [14]. Автори акцентують увагу на інтеграції цифрових комунікаційних стратегій, використанні сучасних платформ (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Asana), соціальних мереж, а також на застосуванні

штучного інтелекту та аналітики великих даних для забезпечення ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами та підтримки адаптивного стратегічного планування.

Вплив результатів оцінки ризиків на коригування фінансової політики та структури капіталу підприємства досліджує Лацік [17]. Автор доводить, що систематичний аналіз ризиків сприяє проактивним змінам фінансової політики, створенню резервів ліквідності та впровадженню динамічних систем управління ризиками. Процес управління ризиками та його основні етапи (виявлення, аналіз, пом'якшення, моніторинг) висвітлено у публікаціях Visure Solutions [18], де також наголошується на використанні передових технологій, зокрема штучного інтелекту та прогностичної аналітики, для передбачення та реагування на динамічні ринкові умови.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить про значний інтерес дослідників до проблем стратегічного розвитку, оцінки ризиків та цифрової трансформації підприємств. Однак комплексний підхід, який би інтегрував внутрішні та зовнішні фактори, методи оцінки ризиків та сучасні комунікаційні стратегії в єдину систему стратегічного управління в умовах економічної нестабільності, залишається недостатньо розробленим, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних та практичних аспектів стратегічного розвитку підприємств, визначенні основних факторів впливу (внутрішніх та зовнішніх) на стратегічну траєкторію розвитку, а також обґрунтуванні комплексних підходів до оцінювання ризиків у цьому процесі з урахуванням викликів сучасної економічної нестабільності та цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження

У швидкозмінному ландшафті сучасної економіки підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегічні рамки

розвитку в умовах складної взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів. Стратегічна траєкторія підприємства значною мірою залежить від таких змінних зовнішнього середовища, як політична стабільність, економічна нестабільність, технологічний прогрес та конкурентний тиск, які створюють як загрози, так і можливості, що вимагають пильного моніторингу та проактивного реагування. Внутрішні фактори, включаючи організаційну структуру, ресурсні можливості та комунікаційну інфраструктуру, також відіграють вирішальну роль у формуванні стратегічних ініціатив. Зокрема, динамічний характер економічного та політичного середовища України підкреслює важливість розуміння того, як місцеві підприємства долають нестабільність, використовуючи нові можливості. Роль ефективної комунікації постає як ключовий елемент у підвищенні конкурентоспроможності, дозволяючи фірмам сприяти кращій внутрішній координації та взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами за допомогою передових комунікаційних стратегій та технологій. Водночас оцінка ризиків стала невід'ємною частиною стратегічного планування, надаючи необхідну інформацію для виявлення потенційних загроз, оцінки їхнього впливу та відповідного коригування стратегій розвитку. Ця стаття має на меті дослідити ключові фактори, що впливають на стратегічний розвиток українських підприємств у сучасних умовах, підкреслюючи важливість аналізу зовнішнього середовища, життєво важливу роль комунікації у підтримці конкурентних переваг та впровадження комплексних практик управління ризиками. Розглядаючи ці взаємопов'язані виміри, дослідження прагне сприяти глибшому розумінню того, як сучасні українські підприємства можуть ефективно формулювати та коригувати свої стратегії для процвітання в умовах постійної економічної невизначеності та зовнішніх викликів.

Стратегічний розвиток підприємства формується складною взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів, кожен з яких має окремий, але взаємопов'язаний вплив на траєкторію розвитку організації. Усередині підприємства наявність та ефективне використання виробничих ресурсів, включаючи природні ресурси, основний та оборотний капітал, а також робочу силу, формують основу для розробки надійних продуктових, функціональних та ресурсних стратегій, які тісно пов'язані та разом керують стратегічним напрямком розвитку підприємства [1]. Синергія, досягнута між пов'язаними структурними підрозділами, не тільки підвищує операційну ефективність, але й дозволяє передавати позитивний досвід та спільно використовувати активи, сприяючи зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності [1].

Тим часом внутрішнє середовище, що охоплює організаційну структуру, управлінські можливості та внутрішні процеси, визначає стійкість підприємства та його здатність використовувати свій стратегічний потенціал, безпосередньо впливаючи на його здатність реагувати на зовнішні виклики [2][1]. Зовні підприємство повинно орієнтуватися в динамічному середовищі, що характеризується зміною ринкової динаміки, зміною інвестиційного клімату, змінами в нормативних актах, технологічним прогресом та ширшим соціально-політичним контекстом [1]. Ці зовнішні фактори диктують інвестиційну привабливість різних сфер бізнесу, спонукаючи підприємства стратегічно розподіляти ресурси та визначати пріоритети інвестицій, які збалансовують диверсифікацію ризиків та стійке зростання доходів [1]. Зрештою, взаємозв'язок між цими сферами підкреслює необхідність для підприємств застосовувати системний підхід — постійно оцінювати та інтегрувати як внутрішні сильні, так і слабкі сторони із зовнішніми можливостями та загрозами — щоб забезпечити адаптивність стратегічного розвитку та його відповідність довгостроковим цілям [1][2].

Проактивне управління та постійна оцінка цих внутрішніх та зовнішніх факторів є важливими втручаннями для забезпечення тривалої конкурентної переваги та організаційної стабільності.

Економічна нестабільність фундаментально змінює контекст, у якому підприємства підходять до стратегічного планування, посилюючи турбулентність та невизначеність навколишнього середовища, тим самим зумовлюючи необхідність нових структур та проактивних інструментів управління. Постійна непередбачуваність економічних умов змушує організації застосовувати формалізовані процеси стратегічного планування, оскільки вони служать основним засобом прогнозування як нових викликів, так і прихованих можливостей [3]. Така волатильність особливо впливає на взаємозв'язок між внутрішнім прийняттям рішень та змінами у зовнішньому середовищі, вимагаючи від організацій постійно переоцінювати та вдосконалювати свої алгоритми планування, інструменти та розподіл ресурсів для підтримки актуальності та стійкості [3]. Ця динаміка змушує вітчизняні підприємства не лише адаптувати свої практики стратегічного управління, але й впроваджувати нові підходи, що відповідають реаліям перехідної ринкової економіки, тим самим забезпечуючи своє виживання та конкурентоспроможність в умовах постійних коливань [3]. В результаті межі між операційною стабільністю, зменшенням ризиків та довгостроковою стратегією зростання стають дедалі більш переплетеними, що змушує підприємства наголошувати на зусиллях зі стабілізації як передумові сталого розвитку. З огляду на ці складнощі, організаціям вкрай важливо пріоритезувати створення та постійне вдосконалення механізмів стратегічного планування, які є гнучкими, заснованими на даних та реагують на мінливі економічні ландшафти.

У відповідь на постійну економічну нестабільність та посилену екологічну турбулентність, українські підприємства все частіше

використовують цифрові рішення та клієнтоорієнтовані стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності та адаптивності [4]. Цей цифровий поворот очевидний не лише у широкому впровадженні електронних платежів, автоматизованих систем обліку та звітності, але й в інтеграції передових інструментів моніторингу та автоматизації бізнес-процесів, які допомагають підприємствам динамічно реагувати на коливання ринку [4]. Взаємозв'язок між цифровою трансформацією та стратегічним управлінням ще більше підкреслюється зростаючим усвідомленням українськими бізнес-лідерами ризиків, пов'язаних з недооцінкою цифрових тенденцій – помилкою, яка історично перешкоджала організаційній стійкості та зростанню [5]. Водночас структурна реструктуризація та забезпечення ресурсами стали життєво важливими для підприємств сфери послуг, забезпечуючи їхню можливість швидко перерозподіляти активи та персонал у відповідь на зміну попиту та зовнішні потрясіння [5]. Ці тенденції підкріплюються ширшим усвідомленням необхідності гнучкості та проактивної позиції щодо зовнішніх змін, оскільки традиційні моделі управління, що покладаються виключно на внутрішні ресурси, виявляються недостатніми в умовах сучасного нестабільного середовища [5]. Оскільки українські компанії інтегрують цифрові інновації зі спільними та сталими практиками, їхній стратегічний розвиток дедалі більше характеризується поєднанням технологічного прогресу, операційної гнучкості та енергійної реакції на соціально-економічні трансформації, що підкреслює нагальну потребу в постійних інвестиціях у цифрову інфраструктуру, підвищення кваліфікації робочої сили та адаптивні системи управління для забезпечення довгострокового успіху в непередбачуваних умовах [4].

Зовнішнє середовище являє собою складний комплекс факторів, які можуть одночасно загрожувати та створювати можливості для підприємств, що вимагає нюансованого та адаптивного підходу до стратегічного

управління. Однією з основних проблем, з якими стикаються підприємства, є динамічний характер як макро-, так і мікроелементів середовища, які можуть швидко змінюватися та впливати на сприятливість ключових мікрофакторів, таких як ланцюги поставок, попит клієнтів та конкурентна динаміка [6]. Основні загрози, що виникають у цьому середовищі, виникають через навмисні або випадкові збої, включаючи зміни в нормативних актах, економічну нестабільність та геополітичну нестабільність, які можуть завдати матеріальної шкоди операційним режимам та загрожувати фінансовій стабільності підприємства [7]. Наприклад, зростання зовнішнього боргу, неконтрольований відтік іноземної валюти та надмірна залежність від імпортної сировини можуть підірвати економічну безпеку, наражати фірми на коливання зовнішнього ринку та руйнувати конкурентоспроможність, тим самим збільшуючи ризик фінансових втрат та дестабілізації [7]. І навпаки, зовнішнє середовище також пропонує можливості, такі як потенціал для внутрішньогалузевої співпраці, яка може підвищити стійкість, стимулювати інновації та сприяти новим напрямкам зростання [6]. Взаємодія між цими загрозами та можливостями підкреслює важливість точного прогнозування та комплексного аналізу, оскільки підприємства повинні передбачати зміни та стратегічно позиціонувати себе, щоб пом'якшити ризики та використовувати нові можливості [6]. Цей взаємозв'язок вимагає проактивної позиції, коли підприємства постійно відстежують зовнішні сигнали, інвестують у адаптивні можливості та займаються сценарним плануванням для забезпечення сталої конкурентоспроможності та стабільності в умовах невизначеності навколишнього середовища.

З огляду на швидкозмінне політичне та економічне середовище, підприємства повинні застосовувати цілісний та системний підхід до адаптації, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні сфери. Взаємозв'язок структурних підрозділів у межах підприємства означає, що зусилля з

адаптації не можуть бути ізольованими, а повинні охоплювати всі сфери діяльності, щоб забезпечити організаційну стійкість та економічну безпеку [8]. Оскільки підприємства функціонують як відкриті соціально-економічні системи, вбудовані в цифрове середовище, ефективна адаптація вимагає координації внутрішніх елементів із зовнішніми технологічними, організаційними та економічними викликами [9]. Це особливо важливо, враховуючи, що зміни у зовнішньому середовищі – від регуляторних змін до технологічних збоїв – часто вимагають відповідних коригувань у внутрішніх процесах, управлінській практиці та структурах комунікації. Впроваджуючи системний підхід до управління адаптацією, підприємства можуть структурувати необхідні компоненти та взаємозв'язки, що дозволяє їм гнучко реагувати на кризові явища, зберігаючи при цьому операційну стабільність [9][10]. Крім того, інтеграція адаптивного управління змінами як у поточні, так і в стратегічні процеси планування дозволяє підприємствам передбачати ризики, виявляти нові можливості та своєчасно приймати рішення, що відповідають змінам ринкової динаміки [8]. Щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими, підприємства повинні вийти за рамки ситуативних заходів та впровадити постійну адаптацію у свої системи управління, визнаючи її ключовою здатністю, що лежить в основі довгострокового зростання та стійкості в умовах невизначеності [9][8].

Для ефективного подолання невизначеності, спричинені економічною нестабільністю, підприємства покладаються на різноманітні аналітичні інструменти, призначені для моніторингу та інтерпретації змін у зовнішньому середовищі. Центральним серед них є SWOT-аналіз, який систематично досліджує зовнішні можливості та загрози поряд із внутрішніми сильними та слабкими сторонами, дозволяючи організаціям передбачати та реагувати на ринкові виклики, що змінюються [11].

Доповнюючи це, конкурентний аналіз Портера оцінює вплив ключових зовнішніх суб'єктів, таких як покупці, постачальники, нові учасники, товари-замінники та поточні конкуренти, забезпечуючи структуроване розуміння конкурентних сил, які можуть посилювати або пом'якшувати вплив економічних коливань [11]. Крім того, розробка та аналіз сценаріїв дозволяють організаціям будувати та оцінювати кілька ймовірних майбутніх сценаріїв, враховуючи взаємодію різноманітних зовнішніх факторів та відповідно готуючи адаптивні стратегічні відповіді [11]. Ці інструменти взаємопов'язані, оскільки висновки, отримані з одного, такі як сигнали раннього попередження, виявлені шляхом аналізу слабких та сильних сигналів, можуть інформувати та вдосконалювати застосування інших, зрештою зміцнюючи здатність підприємства управляти ризиками, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість у періоди підвищеної зовнішньої волатильності [11]. Таким чином, ефективне розгортання та інтеграція цих інструментів моніторингу є важливими діями, яким підприємства повинні надати пріоритет для підвищення своєї стратегічної гнучкості та забезпечення довгострокової життєздатності в умовах турбулентного економічного середовища.

Комунікація відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, слугуючи сполучною тканиною між його внутрішніми можливостями та вимогами зовнішнього ринку. Розробляючи та виконуючи комплексну комунікаційну політику, підприємства можуть розвивати емоційні зв'язки зі своїми цільовими аудиторіями, що не лише сприяє лояльності клієнтів, але й формує стійку конкурентну перевагу [12]. Цей емоційний резонанс досягається завдяки інтеграції різних комунікаційних елементів – від реклами та зв'язків з громадськістю до цифрового контенту та прямої взаємодії – що забезпечує послідовний та переконливий наратив бренду на всіх каналах [12]. Крім

того, ефективна комунікація дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, дозволяючи адаптувати стратегії та повідомлення в режимі реального часу, що допомагає підтримувати актуальність та гнучкість ринку [12]. Взаємозв'язок між внутрішньою комунікацією, такою як платформи обміну знаннями та скоординовані командні зусилля, та зовнішньою комунікацією, такою як управління репутацією та взаємодія з клієнтами, демонструє, що цілісний комунікаційний підхід є важливим для вирішення як операційних, так і стратегічних викликів сучасної конкуренції. Зрештою, для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні інвестувати в адаптивні, інтегровані комунікаційні стратегії, які не лише створюють позитивний імідж, але й будують довіру та інтерактивні стосунки з усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи стійкість та довгостроковий успіх на динамічному ринку [12].

Щоб скористатися стратегічними перевагами, отриманими завдяки внутрішній синергії, українські підприємства повинні впроваджувати комунікаційні стратегії, які є багатогранними та адаптованими до їхнього унікального ринкового середовища. Вибір та інтеграція каналів комунікації відіграють ключову роль, оскільки кожен засіб – від прес-релізів та висвітлення в ЗМІ до цифрових платформ та соціальних мереж – пропонує свій власний набір переваг та обмежень залежно від потреб організації та наявних ресурсів [13]. Комплексний підхід передбачає не лише використання різноманітних каналів, таких як розсилки, конференції, семінари, рекламні матеріали, веб-сайти та воронки продажів, але й використання маркетингу в соціальних мережах (SMM) для забезпечення широкого та цільового охоплення [13]. Це різноманіття у використанні каналів має бути підкріплене ретельним аналізом цільової аудиторії, що дозволить підприємствам узгодити свої комунікаційні зусилля з

уподобаннями та поведінкою аудиторії для досягнення максимального ефекту [13]. Крім того, ці тактики повинні бути узгоджені із загальним планом зв'язків з громадськістю, забезпечуючи послідовне поширення повідомлень, що покращує позиції компанії на друкованих, радіо та цифрових платформах [13]. Зрештою, для того, щоб українські підприємства підтримували конкурентну перевагу та ефективно реагували на динамічні зовнішні умови, вкрай важливо постійно аналізувати, адаптувати та оптимізувати свої комунікаційні стратегії у взаємопов’язаних сферах, тим самим сприяючи активній взаємодії із зацікавленими сторонами та сталому зростанню організації.

У відповідь на посилення турбулентності та нестабільності у зовнішньому середовищі, організації все частіше звертаються до передових технологій для посилення як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації, тим самим підтримуючи більш стійке та адаптивне стратегічне планування. Такі платформи, як Slack, Microsoft Teams, Zoom та Asana, сприяють безперебійній співпраці та обміну інформацією між співробітниками, дозволяючи організаціям підтримувати операційну ефективність та гнучкість прийняття рішень навіть у періоди збоїв [14]. Зовні соціальні мережі та платформи обміну миттєвими повідомленнями революціонізували взаємодію з клієнтами, забезпечуючи прямі канали взаємодії в режимі реального часу, які дозволяють компаніям оперативно відповідати на запити клієнтів та підтримувати позитивну присутність бренду незалежно від волатильності ринку [14]. Ці комунікаційні технології додатково доповнюються інтеграцією штучного інтелекту та аналітики великих даних, які дозволяють організаціям прогнозувати потреби споживачів, персоналізувати маркетингові підходи та вдосконалювати бізнес-стратегії для більшої ефективності та оперативності реагування [14]. Взаємопов'язане розгортання цих технологій забезпечує ефективний потік інформації між організаційними

кордонами, що дозволяє проактивно реагувати на зовнішні потрясіння та підвищує як координацію співробітників, так і задоволеність клієнтів. Зі зростанням темпів економічних змін для організацій стає вкрай важливим інвестувати в свою комунікаційну інфраструктуру та постійно її оновлювати, використовуючи синергію між платформами для співпраці, аналітичними даними на основі штучного інтелекту та інструментами цифрової взаємодії для підтримки ефективного стратегічного планування та збереження конкурентоспроможності.

Комплексний підхід до ідентифікації та оцінки ризиків у стратегічному розвитку вимагає інтеграції різноманітних методологій, що враховують як якісні, так і кількісні виміри ризику. Якісні методи, такі як SWOT-аналіз, відіграють важливу роль у виявленні потенційних загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, дозволяючи особам, які приймають стратегічні рішення, класифікувати ризики за їхньою природою, ймовірністю та потенційним впливом [15]. Паралельно, кількісні методи, включаючи статистичний аналіз, побудову сценаріїв, моделювання Монте-Карло та аналіз чутливості, дозволяють організаціям кількісно оцінювати ймовірність та фінансові наслідки ризикових подій, тим самим підтримуючи пріоритезацію ризиків та розподіл ресурсів на основі даних [15]. Ці методології нерозривно взаємопов'язані: якісний аналіз часто забезпечує контекстуальну основу, необхідну для застосування кількісних інструментів, тоді як останні пропонують точні показники для підтримки суджень, зроблених під час якісних оцінок [16]. Крім того, впровадження передових аналітичних інструментів, таких як моделювання сценаріїв та аналіз ймовірності ризику, не тільки посилює ідентифікацію ризиків, але й забезпечує більш надійну оцінку, враховуючи широкий спектр можливих результатів та пов'язаних з ними ймовірностей [15]. Синергетичне використання цих методів має вирішальне значення для вбудовування

управління ризиками в ширший процес стратегічного розвитку, що зрештою призводить до більш стійких організаційних стратегій та прийняття обґрунтованих рішень. Акцент на регулярному застосуванні та інтеграції цих методів оцінки ризиків є важливим для організацій, щоб проактивно адаптуватися до невизначеностей та підтримувати сталий розвиток.

Результати оцінки ризиків відіграють вирішальну роль у формуванні та коригуванні стратегії підприємства, безпосередньо впливаючи на взаємопов'язані сфери, такі як фінансова політика, структура капіталу, операційна стійкість та управлінські інновації. Коли підприємства систематично аналізують ризики, отримані дані часто призводять до проактивних змін фінансової політики, що робить її краще підготовленою не лише до реагування на зовнішні потрясіння, але й до передбачення та пом'якшення майбутніх невизначеностей [17]. Такий підхід, що враховує ризики, дозволяє організаціям перекалібрувати свою структуру капіталу, наприклад, шляхом збільшення ролі власного капіталу в періоди підвищеної невизначеності, тим самим забезпечуючи більшу фінансову стабільність та зменшуючи вразливість до ризиків, пов'язаних з боргами [17]. Крім того, постійна оцінка ризиків заохочує впровадження управлінських інновацій та превентивних фінансових рішень, таких як створення резервів ліквідності та динамічних систем управління ризиками, які не тільки захищають фінансове здоров'я підприємства, але й сприяють довгостроковій стійкості та адаптивності на волатильних ринках [17]. Взаємозв'язок цих сфер підкреслює важливість інтеграції результатів оцінки ризиків у процеси прийняття стратегічних рішень, забезпечуючи, щоб підприємства залишалися гнучкими, стійкими та конкурентоспроможними. Тому для організацій вкрай важливо створити надійні механізми зворотного зв'язку та постійно оновлювати свої стратегічні рамки у відповідь на виявлені ризики,

тим самим зміцнюючи свою здатність процвітати в умовах постійно мінливих ринкових та екологічних викликів.

У відповідь на посилення економічної нестабільності сучасні підприємства повинні запроваджувати надійні практики управління ризиками, які є одночасно проактивними та комплексними, забезпечуючи їхню здатність долати невизначеність та досягати сталого успіху. Використання структурованої системи управління ризиками дозволяє організаціям систематично виявляти, аналізувати та пом'якшувати потенційні загрози, тим самим захищаючи свої фінансові ресурси, операційну стабільність та загальну репутацію [18]. Такий структурований підхід не тільки важливий для управління непередбачуваністю сучасного бізнес-ландшафту, але й сприяє покращенню прийняття рішень, надаючи чіткіше розуміння ризиків, що виникають, та дозволяючи своєчасне втручання [18]. Інтеграція найкращих практик, таких як раннє виявлення ризиків, постійний моніторинг та використання передових інструментів, сприяє проактивній позиції, дозволяючи компаніям вирішувати проблеми до їх загострення та узгоджувати зусилля щодо пом'якшення ризиків із ширшими цілями організації [18]. Крім того, впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, прогнозна аналітика та моніторинг у режимі реального часу, ще більше дає підприємствам змогу передбачати та реагувати на динамічні ринкові умови, посилюючи взаємозалежність між стратегічним плануванням та управлінням ризиками [18]. З огляду на мінливість зовнішнього середовища, вкрай важливо, щоб організації постійно вдосконалювали свої процеси управління ризиками та інвестували в передові рішення, тим самим створюючи стійку основу для довгострокового зростання та стабільності.

Висновки. Результати цього дослідження підкреслюють складну взаємодію між внутрішніми та зовнішніми факторами, які формують

стратегічний розвиток підприємств у сучасних економічних умовах. Дослідження підкреслює критичну важливість управління внутрішніми ресурсами, організаційної структури та управлінських можливостей у створенні стійкої основи, здатної реагувати на зовнішні виклики. Акцент на синергії між структурними підрозділами та ефективному використанні ресурсів узгоджується з існуючою літературою щодо стратегічної інтеграції та операційної ефективності, підкріплюючи уявлення про те, що внутрішня узгодженість значною мірою сприяє конкурентній перевазі. Одночасно дослідження підтверджує, що динаміка зовнішнього середовища, така як коливання ринку, зміни в регулюванні, геополітична напруженість та технологічний прогрес, вимагає систематичного та гнучкого підходу до стратегічного планування. Застосування сценарного аналізу, SWOT-аналізу та інших інструментів моніторингу демонструє, що проактивне управління ризиками та прогнозування є незамінними для подолання невизначеності, особливо в умовах економічної нестабільності. Примітно, що дослідження показує, що цифрова трансформація слугує вирішальним фактором організаційної гнучкості, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зовнішні потрясіння завдяки автоматизації, аналітиці даних у режимі реального часу та вдосконаленим каналам зв'язку. Однак, незважаючи на ці висновки, дослідження має певні обмеження, включаючи потенційні упередження у виборі тематичних досліджень та швидко розвивається характер цифрових технологій, що може вплинути на узагальнюваність результатів з часом. Подальші дослідження можуть охопити поздовжній аналіз, щоб краще зрозуміти довгостроковий вплив цифрової трансформації та стратегій управління ризиками, а також роль організаційної культури у сприянні адаптивності. Крім того, подальше дослідження специфічних для сектору викликів та можливостей поглибить розуміння того, як різні галузі можуть адаптувати ці стратегічні підходи. Загалом, це дослідження вносить

цінні знання у сферу стратегічного управління, підкреслюючи, що комплексний, заснований на даних та адаптивний підхід, що інтегрує внутрішні сильні сторони із зовнішніми можливостями, є важливим для підприємств, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність та стабільність у дедалі більш нестабільному глобальному середовищі.

Література

1. Писаревський І., Тищенко О., Поколодна М. Стратегічне управління підприємством. Харків: ХНАМГ, 2009. URL: https://eprints.kname.edu.ua (дата звернення: 15.04.2026).

2. Єгіозар'ян А. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та управління підприємствами.* URL: http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/38 (дата звернення: 15.04.2026).

3. Вплив економічної нестабільності на стратегічне планування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 174–178. URL: https://journals.khnu.km.ua (дата звернення: 15.04.2026).

4. Гавран В., Грибик І., Комар Ю. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2024. № 425. С. 179–189. URL: https://science.lpnu.ua (дата звернення: 15.04.2026).

5. Данилюк О., Забурмеха Є. Структурна реструктуризація підприємств сфери послуг в умовах економічних викликів. *Transformations in the Economy*. 2023. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/177 (дата звернення: 15.04.2026).

6. Аналіз зовнішнього середовища підприємства: методи та інструменти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 2. С. 8–12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2015/8.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

7. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства: сутність та класифікація. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4372 (дата звернення: 15.04.2026).

8. Міщук Є.В. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища: новітні тенденції. Агросвіт. 2015. № 6. С. 11–15. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2015/11.pdf (дата звернення: 14.04.2026).

9. Щербина Є.В. Теоретико-методологічні засади управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 491–499. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-491-499 (дата звернення: 12.04.2026).

10. Стратегічне планування в умовах турбулентності: сучасні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua (дата звернення: 10.04.2026).

11. Демочані О. Види та інструменти контролінгової діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та фінансів. 2023. URL: https://afj.org.ua (дата звернення: 15.04.2026).

12. Коблянський Р.М. Комунікаційна політика підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Вісник Західноукраїнського національного університету.* 2022. URL: https://dspace.wunu.edu.ua (дата звернення: 15.04.2026).

13. Венгер О., Омельчак Д. Інтегровані комунікаційні стратегії в умовах цифрової трансформації. Збірник наукових праць. 2021. С. 373–378. URL: https://dspace.wunu.edu.ua (дата звернення: 15.04.2026).

14. Суровий В. Цифрові комунікаційні технології в стратегічному управлінні підприємством. *Економічний простір*. 2023. URL: https://dspace.wunu.edu.ua (дата звернення: 15.04.2026).

15. Штогрин О.А. Методи оцінки ризиків у стратегічному розвитку підприємства. Науковий вісник. 2024. URL: https://dspace.wunu.edu.ua (дата звернення: 15.04.2026).

16. Чикуркова А., Федірець О. Кількісні та якісні методи оцінки ризиків в управлінні підприємством. *Вісник Крок університету*. 2024. URL: https://snku.krok.edu.ua (дата звернення: 16.04.2026).

17. Лацік Т. Коригування фінансової політики підприємства на основі результатів оцінки ризиків. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «*Інноваційні стратегії та моделі економічного розвитку*». 2025. С. 49–50. URL: https://elartu.tntu.edu.ua (дата звернення: 17.04.2026).

18. Процес управління ризиками: 5 основних кроків. Visure Solutions. URL: https://visuresolutions.com (дата звернення: 17.04.2026).

References

1. Pysarevskyi, I., Tyshchenko, O., & Pokolodna, M. (2009). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom [Strategic management of the enterprise]. Kharkiv: KhNAMU. URL: https://eprints.kname.edu.ua (accessed: 15.04.2026). (in Ukrainian)

2. Yehoziarian, A. (n.d.). Stratehichnyi rozvytok pidpryiemstva v umovakh nestabilnoho zovnishnoho seredovyshcha [Strategic development of the enterprise in an unstable external environment]. Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy. URL: http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/38 (accessed: 15.04.2026). (in Ukrainian)

3. Vplyv ekonomichnoi nestabilnosti na stratehichne planuvannia pidpryiemstv [The impact of economic instability on strategic planning of

enterprises]. (2020). Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 3, 174-178. URL: https://journals.khnu.km.ua (accessed: 15.04.2026). (in Ukrainian)

4. Havran, V., Hrybyk, I., & Komar, Yu. (2024). Tsyfrovizatsiia yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Digitalization as a factor of increasing enterprise competitiveness in conditions of economic instability]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", 425, 179-189. URL: https://science.lpnu.ua (accessed: 15.04.2026). (in Ukrainian)

5. Danyliuk, O., & Zaburmekha, Ye. (2023). Strukturna restrukturyzatsiia pidpryiemstv sfery posluh v umovakh ekonomichnykh vyklykiv [Structural restructuring of service enterprises in the context of economic challenges]. Transformations in the Economy. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/177 (accessed: 12.04.2026). (in Ukrainian)

6. Analiz zovnishnoho seredovyshcha pidpryiemstva: metody ta instrumenty [Analysis of the external environment of the enterprise: methods and tools]. (2015). Investytsii: praktyka ta dosvid, 2, 8-12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2015/8.pdf (accessed: 14.04.2026). (in Ukrainian)

7. Loiko, V.V. (2015). Zahrozy ekonomichnii bezpetsi promyslovoho pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Threats to the economic security of an industrial enterprise: essence and classification]. Efektyvna ekonomika, 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4372 (accessed: 10.04.2026). (in Ukrainian)

8. Mishchuk, Ye.V. (2015). Upravlinnia protsesamy adaptatsii pidpryiemstv do zovnishnoho seredovyshcha: novitni tendentsii [Managing the adaptation processes of enterprises to the external environment: the latest trends]. Ahrosvit, 6,

11-15. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2015/11.pdf (accessed: 12.04.2026). (in Ukrainian)

9. Shcherbyna, Ye.V. (2025). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia adaptatsiieiu pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Theoretical and methodological principles of managing enterprise adaptation in the digital economy]. Biznes Inform, 12, 491-499. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-491-499 (in Ukrainian)

10. Stratehichne planuvannia v umovakh turbulentnosti: suchasni pidkhody [Strategic planning in conditions of turbulence: modern approaches]. (2021). Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2, 172-174. URL: https://journals.khnu.km.ua (accessed: 15.04.2026). (in Ukrainian)

11. Demochani, O. (2023). Vydy ta instrumenty kontrolinhovoi diialnosti pidpryiemstva [Types and tools of controlling activities of the enterprise]. Aktualni problemy ekonomiky ta finansiv. URL: https://afj.org.ua (accessed: 12.04.2026). (in Ukrainian)

12. Koblianskyi, R.M. (2022). Komunikatsiina polityka pidpryiemstva yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Communication policy of the enterprise as a factor of increasing competitiveness]. Visnyk Zakhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu. URL: https://dspace.wunu.edu.ua (accessed: 16.04.2026). (in Ukrainian)

13. Venher, O., & Omelchak, D. (2021). Intehrovani komunikatsiini stratehii v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Integrated communication strategies in the context of digital transformation]. Zbirnyk naukovykh prats, 373-378. URL: https://dspace.wunu.edu.ua (accessed: 15.04.2026). (in Ukrainian)

14. Surovyi, V. (2023). Tsyfrovi komunikatsiini tekhnolohii v stratehichnomu upravlinni pidpryiemstvom [Digital communication technologies in strategic enterprise management]. Ekonomichnyi prostir* URL: https://dspace.wunu.edu.ua (accessed: 17.04.2026). (in Ukrainian)

15. Shtohryn, O.A. (2024). Metody otsinky ryzykiv u stratehichnomu rozvytku pidpryiemstva [Risk assessment methods in the strategic development of the enterprise]. Naukovyi visnyk. URL: https://dspace.wunu.edu.ua (accessed: 17.04.2026). (in Ukrainian)

16. Chykurkova, A., & Fedirets, O. (2024). Kilkisni ta yakisni metody otsinky ryzykiv v upravlinni pidpryiemstvom [Quantitative and qualitative methods of risk assessment in enterprise management]. Visnyk Krok universytetu. URL: https://snku.krok.edu.ua (accessed: 17.04.2026). (in Ukrainian)

17. Latsik, T. (2025). Koryhuvannia finansovoi polityky pidpryiemstva na osnovi rezultativ otsinky ryzykiv [Adjustment of the enterprise's financial policy based on risk assessment results]. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Innovatsiini stratehii ta modeli ekonomichnoho rozvytku", 49-50. URL: https://elartu.tntu.edu.ua (accessed: 17.04.2026). (in Ukrainian)

18. Protses upravlinnia ryzykamy: 5 osnovnykh krokiv [The risk management process: 5 main steps]. (n.d.). Visure Solutions. URL: https://visuresolutions.com (accessed: 17.04.2026). (in Ukrainian)