

УДК 005.8:005.334:658.3

JEL Classification: D81, L21, M10

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352397>

Павлюк Є. С.

аспірант

ORCID ID: 0009-0007-7828-5471

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ЗМІНИ ПАРАДИГМ ПІД ВПЛИВОМ ПЕРМАКРИЗИ ТА РИЗИКІВ СВІТУ BANI

Актуальності набуває перегляд класичних парадигм і концептуальних засад стратегічного управління підприємствами в умовах пермакризи та ризиків світу BANI, які є характерними для сучасного етапу розвитку економіки України та світу, і поміж іншого, характеризуються перманентністю, системністю та резистентністю. Метою дослідження стали узагальнення, конкретизація та доповнення сучасних підходів до стратегічного управління підприємствами та простеження зміни парадигм класичного стратегічного менеджменту під впливом пермакризи та ризиків світу BANI. Для досягнення поставленої мети були використані методи контент-аналізу, синтезу, узагальнення. Встановлено, що поєднання підходів і принципів стратегічного, антикризового, безпеко орієнтованого та ризик-менеджменту є унікальною характеристикою поточного етапу розвитку науки управління та практики менеджменту організацій в Україні, та становить ідеологічну та методичну основу зміни парадигм розробки стратегій для функціонування та довгострокового розвитку бізнесу під впливом пермакризи та ризиків світу BANI.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, потенціал, економічний потенціал, управління підприємством, управління розвитком, ризик, стратегічний ризик, пермакриза, цифровізація, економічна безпека.

Pavliuk Evhenii

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

MODERN APPROACHES TO STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT: PARADIGM SHIFTS UNDER THE INFLUENCE OF PERMACRISIS AND BANI WORLD RISKS

The revision of classical paradigms and conceptual principles of strategic management of enterprises in the conditions of perma-crisis and risks of the BANI world, which are characteristic of the current stage of development of the economy of Ukraine and the world, and, among other things, are characterized by permanence, systematicity and resistance, is becoming relevant. The purpose of the study was to generalize, specify and supplement modern approaches to strategic management of enterprises and trace the change in paradigms of classical strategic management under the influence of perma-crisis and risks of the BANI world. To achieve this goal, the methods of content analysis, synthesis, generalization were used. It was established that the combination of approaches and principles of strategic, anti-crisis, security-oriented and risk management is a unique characteristic of the current stage of development of management science and practice of management of organizations in Ukraine, and constitutes the ideological and methodological basis for changing the paradigms of developing strategies for the functioning and long-term development of business under the influence of perma-crisis and risks of the BANI world. It has been established that the modern period of development of managerial thought in the context of strategic management is characterized by the interpenetration, synergy and symbiosis of different types and types of strategy, as well as the combination of approaches and principles of anti-crisis, project, risk management in the mechanism of strategic management, the consistency and balancing of their goals and the formation of strategic guidelines for business development and scaling its economic potential, taking into account the needs and interests of other functional areas of the organization's management. It is substantiated that strategic management under the influence of uncertainty and risks of the BANI world is medium-term guidelines, flexible changes in planned indicators and ways to achieve them, the presence of several scenarios for changing the enterprise's environment and parameters of its functioning, the presence of an anti-crisis strategy, management of strategic risks and economic potential as a reserve for economic survival and business development in the future.

Keywords: strategy, strategic management, potential, economic potential, enterprise management, development management, risk, strategic risk, perma-crisis, digitalization, economic security.

Постановка проблеми. Теорії стратегічного менеджменту на мікро та макро рівнях мають тривалу історію фундаменталізації та використання у науково-методичній та прикладній площинах у різних періодах розвитку науки менеджменту та економічної науки в цілому. Водночас, у часи наростання кризових явищ, під час посилення впливу ризиків, формування стійкого та тривалого середовища невизначеності функціонування бізнес-структур, концепції та пара-

дигми стратегічного менеджменту зазнають суттєвих сутнісних трансформацій, оскільки саме цей напрямок управління суб'єктами господарювання стає найбільш непередбачуваним та важко прогнозованим. На відміну від оперативного або тактичного менеджменту, успіх і результативність стратегічного управління тісно пов'язані зі здатністю менеджерів визначати форсайт зміни економічної ситуації, точно розраховувати та оцінювати наявність і можливості розвитку еконо-

мічного, інтелектуального, фінансового потенціалу підприємства, моделювати різні економічні сценарії у відповідності до поетапних планів досягнення цілей, місії, стратегічних орієнтирів діяльності та масштабування бізнесу. Перманентна криза, ризики світу BANI, який характеризується невизначеністю, нелінійністю, крихітністю та тривожністю, не дають можливості для виконання точних діагностичних процедур, тому топ-менеджмент сучасних компаній не має релевантного інформаційного підґрунтя для своєї діяльності та прийняття довгострокових управлінських рішень, а відтак опиняється у так званій «сірій» зоні, де управлінські реакції мають бути динамічними, адаптивними та своєчасними. З огляду на це, актуальності набуває перегляд класичних парадигм і концептуальних засад стратегічного управління підприємствами в умовах пермакризи та ризиків світу BANI, які є характерними для сучасного етапу розвитку економіки України та світу, і поміж іншого, характеризуються перманентністю, системністю та резистентністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління підприємствами та різними напрямками їх фінансово-господарської діяльності – повноцінна дослідницька тема, яка предметно розкрита у науковій літературі, має сформоване теоретико-методичне підґрунтя. Однак, мінливість світу, його економічних і соціальних законів, реалій, у яких суб'єкти господарювання мають шукати нові шляхи для свого довгострокового виживання та розвитку, актуалізують тематику стратегічного менеджменту у фреймворку, який деякі сучасні вчені пропонують називати світом BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий). Ця концепція опису реалій оточуючого нас середовища почала набувати популярності з 2021 року, тому у публікаціях дослідників більш пізніх років огляд парадигмальних засад і концептуальних постулатів стратегічного менеджменту відбувався уже із врахуванням обставин цього світу – свідомо або підсвідомо.

Можна виокремити кілька напрямків розвитку наукової думки у площині стратегічного управління – це: особливості стратегічного менеджменту підприємств різних видів економічної діяльності [1], довгострокові акценти та стратегічні орієнтири для різних об'єктів управлінського впливу (до прикладу, Гребенікова О. В., Денисова Т. В. розглядають теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління саме інвестиційним потенціалом підприємств [2]), правила та принципи стратегічного менеджменту для суб'єктів господарювання різного розміру та складності організаційної структури [3], підходи до стратгування підприємницької діяльності у кризових умовах [4] та під впливом різного роду ризиків і загроз. Остання зазначена категорія досліджень є особливо популярною останнім часом: так, Семенча І. Є., Гринько Т. В. пропонують підходи до прийняття рішень і побудови стратегій управління із врахуванням ризиків в діяльності сучасного бізнесу в Україні [5], Сазонова С. В. опікується питаннями ідентифікації ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки [6], Вербовський І. контекстно вивчає стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності [7], Рябуха О. О. описує стратегічне управління розвитком підприємства із врахуванням конкурент-

них ризикових факторів [8]. Вартими уваги у процесі цього дослідження є напрацювання Зачосової Н.В. та її співавторів, які фокусуються на стратегії і механізмі управління фінансово-економічною безпекою підприємств в реаліях війни, тенденцій Індустрії 4.0 та світу BANI [9, 10]. Однак, попри ґрунтовні напрацювання сучасних вітчизняних вчених у площині стратегічного управління підприємствами та їх ресурсами в умовах невизначеності та ризиків, розуміння того факту, що їх господарське оточення постійно змінюється, а усталені підходи та практики менеджменту потребують адаптації, породжує необхідність модернізації парадигм розроблення стратегій функціонування та розвитку бізнесу у світі BANI.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення, конкретизація та доповнення сучасних підходів до стратегічного управління підприємствами та простеження зміни парадигм класичного стратегічного менеджменту під впливом пермакризи та ризиків світу BANI.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами, які використовуються менеджментом вітчизняних компаній, змушених працювати у реаліях воєнного часу, підкріплені зарубіжним досвідом розроблення стратегій, орієнтованих на вихід підприємств зі стану кризи та на досягнення цілей сталого розвитку, призводять до поступової, але невідвратної зміни парадигм стратегічного менеджменту. У найбільш загальному значенні стратегію можна визначити як сукупність прийомів та цілей щодо досягнення мети у майбутньому. Формулювання конкретних стратегій базується на аналізі поточних та прогнозі бажаних результатів діяльності суб'єкта господарювання. Однак, нині майбутнє характеризується невизначеністю, яка має бути врахована при розробці стратегії розвитку [8]. У класичному розумінні стратегічний менеджмент націлений на досягнення підприємством його бажаного стану у майбутньому. Цей стан може охоплювати, але не обмежуватись, такими параметрами і показниками, як економічний потенціал, конкурентоспроможність, рівень економічної безпеки, ефективність управління підприємством, розвиток бізнесу, ринкова перевага. В умовах пермакризи – явища, яке розуміється як довготривалий у часі період загрози, небезпеки, притаманної для існування певного об'єкту та його нормального функціонування, спровокований послідовними або паралельними (одночасними) критичними та/або катастрофічними подіями (наприклад, світова економічна криза, глобальна пандемія, війна), економічне виживання підприємства залежить від його потенціалу та здатності менеджменту передбачати події, що можуть суттєво впливати на управління розвитком, усвідомлювати та ідентифікувати стратегічні ризики та своєчасно приймати антикризові управлінські рішення.

Кульбицька О.В. виділяє такі підходи до стратегічного управління підприємствами: системний, ситуаційний, процесний, холистичний, функціональний, комплексний, ресурсний [1, с. 135]. Оптимальним, на її думку, у контексті стратегічного управління розвитком підприємства, є поєднання системного та процесного підходів у комбінований підхід [1, с. 138]. Загалом, помітною рисою сучасного етапу розвитку стратегічного менеджменту у теоретико-методичній площині

є поєднання різних підходів, оскільки невизначеність оточуючого середовища вимагає гнучкого та швидкого реагування та зміни управлінських протоколів і алгоритмів у відповідності до нових умов, які виникли на тому чи іншому етапі функціонування підприємства. Тому можна стверджувати, що нині відбувається не лише зміна парадигм стратегічного управління, але і їх синтез, симбіоз і синергія, викликані необхідністю адаптації до стану невизначеності на ринках товарів і послуг та економічної системи в цілому. Варто відзначити, що і у мирний час, у періоди відносної стабільності, формування стратегії та здійснення стратегічного управління можна було вважати одним із ключових джерел адаптації підприємства та формування стійкого та сталого розвитку [1, с. 141]. Нині ж, невизначеність організаційно-економічної системи є причиною виникнення безлічі альтернатив реалізації невідомих подій або явищ, які можуть призвести до різних (як позитивних, так і негативних) наслідків, що супроводжуються недостатністю інформації та відсутністю детермінованості розвитку [8], і це призводить до того, що стратегія, аби залишитись інструментом адаптації, повинна сама мати здатність бути адаптованою до нових моделей і практик ведення економічних відносин. Наприклад, стратегії сучасних підприємств потребують адаптації до їх функціонування під впливом цифровізації та із урахуванням постійного масштабування меж цифрових трансформацій виробничих, фінансових, управлінських і інших бізнес-процесів.

Гребенікова О. В., Денисова Т. В. вважають, що стратегічне управління доцільно проводити на основі таких принципів: системний підхід, гнучкість та адаптивність, довгострокова орієнтація, збалансованість ризиків і доходності, інноваційність, ресурсоефективність, інституційна підтримка, соціальна відповідальність [2, с. 71–72]. До цього переліку варто додати привентивність – як здатність запобігати системним і стратегічним ризиками або посиленню негативних проявів світу BANI та пермакризи, цілеспрямованості та узгодженості стратегії з місією та цілями підприємства, а також принцип комплексності, який у межах цього дослідження означає, що генеральна стратегія компанії має охоплювати усі інші її стратегії для того, аби уникнути суперечностей та забезпечити наявність стратегічного бачення подальшого розвитку суб'єкта господарювання в усіх напрямках його діяльності.

Отже, стратегій у одного підприємства може бути кілька, і така «мультистратегічність» також є класичною ознакою традиційних парадигм сучасного менеджменту організацій. Янгулов Е.П. поділяє усі види стратегій на функціональні (маркетингова стратегія, стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок, виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, логістична стратегія, стратегія зовнішньоекономічної діяльності), операційні (стратегія технічного обслуговування й ремонту машин і устаткування, стратегія заміни зношених машин, механізмів, устаткування, стратегія оновлення техніко-технологічної бази, стратегія закупок матеріальних цінностей, тощо), загальні (стратегія зростання, стратегія підтримки, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення (згорання) діяльності, стратегія санації) та загальні конкурентні

(стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, стратегія, сфокусована на низьких витратах, сфокусована стратегія диференціації) [3, с. 131]. У пропонованій вище класифікації відсутні актуальні на тепер стратегії резильентності, метою яких є довгострокова життєстійкість і стратегічна активність підприємства, стратегії релокації і відновлення клієнтської бази після територіального переміщення, стратегії збереження кадрового потенціалу та людського капіталу, стратегії «зайнятості без кордонів», тобто таких форматів стратегічного людиноцентрованого менеджменту, що націлений на збереження талантів і утримання ключових фахівців на посадах безвідносно до їх фактичного місця перебування, адже основне в умовах тотальної небезпеки для життя та здоров'я працівників вітчизняних підприємств, що перебувають під постійними обстрілами, – щоб їх інтелектуальний капітал слугував меті досягнення стратегічних орієнтирів компанії, не залежно від географічних зон чи часових поясів.

Традиційна модель розробки стратегії засновується на факті, що майбутнє передбачуване [8]. Однак, у світі BANI та з огляду на реалії сьогодення – це твердження далеке від істини. Зважаючи на інтенсифікацію та поширення кризових явищ на теренах України, Сидорчук А.О. пропонує виокремлювати та розвивати антикризові стратегії управління підприємствами, які спрямовані на покращення фінансової стабільності, оперативної ефективності, а також дозволяють підвищити адаптивність компанії до мінливого стану ринку в умовах лібералізації галузі [4]. Що до управління ризиками у діяльності підприємств, то Семенча І. Є., Гринько Т. В. у залежності від коректного набору факторів пропонують обрати управлінському персоналу або стратегію уникнення ризику, або стратегію зниження/мінімізації ризику, або стратегію передачі/трансферу ризику, або стратегію прийняття ризику [5, с. 99]. Окремі стратегії управління потребують стратегічні ризики, які виникають на різних етапах досягнення підприємством довгострокових орієнтирів власної діяльності.

Тенденції цифрової економіки, поєднуючись із реаліями світу BANI, формують новий простір для виникнення ризиків, які мають враховуватись у оновлених стратегіях функціонування та розвитку підприємств. Цифровізація та цифрові трансформації спровокували появу таких ризиків, як ризики, пов'язані із застосуванням хмарних технологій і розподільних обчислень, розмивання відповідальності за інформаційну безпеку та зниження рівня контролю; невизначеність правового регулювання цифрових взаємовідносин; ризик кібербезпеки [6, с. 9]. Відтак, на окрему увагу заслуговує практика сьогодення, пов'язана з розробкою окремих стратегій цифровізації та створення цілих цифрових екосистем функціонування бізнесу, і механізми ризикоорієнтованого менеджменту цифрових підприємницьких екосистем.

Вербовський І.В. наголошує, що саме під час періоду невизначеності перспектив суб'єктів господарювання та за умови поширення кризових явищ, набуття ними ознак пермакризи, найбільш яскраво виявляються потенційні та реальні можливості менеджменту зосереджуватися на оптимальних діях і виробітку чітких й ефективних рішень із плануванням не тільки

в напрямку стратегії виживання, але й стабілізації та зростання [7]. Варто пам'ятати, що часи економічної нестабільності призводять не лише до скорочення підприємницької діяльності, соціальної напруги та зміни очікувань, але і стають джерелом і майданчиком для нових креативних ідей, стартапів, якісних трансформацій; сприяють виживанню найсильніших учасників економічних відносин, здатних якнайкраще задовольнити інтереси та потреби клієнтів. «Бачити майбутнє», попри «білий шум» численних ризиків і загроз мінливого світу – це справжнє управлінське мистецтво, талант, яким мають володіти менеджери та стратеги сучасного успішного та резильєнтного бізнесу.

Під час використання проєктного підходу у стратегічному менеджменті організації, розроблення проєктів для стратегічного управління має розпочинатися із визначення цілей бізнесу, якому передують такі управлінські процеси, як вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, виявлення можливостей та наявних ресурсів для ведення бізнесу у поточний момент часу та у перспективі, враховуючи потенційні можливості його зростання, формування маркетингових стратегій, прогнозування майбутніх шляхів досягнення орієнтованих цілей, створення інформаційних систем і баз даних, критичне оцінювання потенціалу цифровізації бізнес-процесів і розширення клієнтської бази [7]. У реаліях світу BANI проєктний підхід є одним із оптимальних способів забезпечити гнучке реагування та оптимально швидко зміню цілей підприємства за умови виникнення нових обставин його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Традиційні ж парадигми стратегічного менеджменту мали в основі ідеологію необхідності досягнення задовго та завчасно визначених планових показників, без можливості їх зміни, з обов'язковим поясненням з боку менеджменту власникам бізнесу відхилень і причин недосяжності поставленої мети.

Серед факторів, які можуть бути суттєвими для менеджменту підприємницької діяльності в періоди невизначеності та хаосу, варто враховувати й ті, вплив яких на реалізацію заходів стратегічного управління вважається критично важливим. Це може стосуватися, зокрема, нестачі фінансових ресурсів у бізнес-середовищі, недостатньої кваліфікації працівників, суттєвого зменшення споживчого попиту населення через наявні та потенційні небезпечні умови життя та праці, зниження купівельної спроможності потенційних споживачів товарів і послуг [7]. Усі перераховані фактори є притаманними для ведення бізнесу в Україні останні 10–15 років. Однак, оптимальним періодом для розробки стратегії в умовах невизначеності та ризику може бути інтервал у 5 років, оскільки планувати орієнтири для діяльності та розвитку на період 10–20 років українські компанії можуть лише дуже наближено. Наведений факт також є характеристикою зміни парадигм стратегічного менеджменту – його основна відмінна риса – довгостроковість – стає усе більш розмитою, оскільки сучасний світ починає «жити» короткими інтервалами (у проєктному менеджменті використовується спеціальний термін – спринт – який означає певний етап роботи, який швидко закінчується, але обов'язково має певний конкретний результат, що дає змогу оцінити його результативність і ефективність витрат ресурсів). По аналогії з проєктним менедж-

ментом, можна говорити про ймовірність розвитку спринтерних або спринтерських стратегій, націлених на короткострокові результати, які дають можливість у підсумку досягнути масштабної цілі генеральної стратегії бізнесу. Отже, в умовах BANI-світу орієнтири стратегічного управління мають переглядатися частіше; управління має опрацьовуватися більша кількість сценаріїв ймовірного розвитку подій, ніж класичні; вітається максимальна залученість усіх категорій працівників до процесу ідентифікації ризиків [10, с. 61]. Такий командний підхід до стратегічного менеджменту дозволяє вчасно ідентифікувати ризики, які можуть бути непомітні вищому керівництву компанії, але очевидні виконавцям на місцях.

Розвиток потенціалу, і у першу чергу, економічного потенціалу підприємства, як стратегічна мета бізнесу, позитивно позначається на можливостях управління ризиками [8], а також посилює стан його економічної безпеки, яка також має бути одним із цільових орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання у кризовому середовищі світу BANI [9]. Тому характеристиками сучасних стратегій має неодмінно стати розділ або окремих функціональних напрям, що буде присвячений пошуку нових можливостей для бізнесу. Раніше це були окремі стратегії розвитку, і розроблялись вони лише за потреби. Нині – це стратегії трансформації, адаптації, видозміни, без яких бізнес, що не бажає масштабуватися, але прагне вижити, не зможе цього зробити, так само, як і гарантувати принаймні мінімальний рівень власної економічної безпеки, необхідної для підтримання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, здатності погашати поточні зобов'язання та звертатись за додатковим фінансуванням до різних джерел, таких як грантодавці або інвестори. Економічна безпека в умовах невизначеності – це уже ознака ефективного стратегічного та антикризового менеджменту, хоча у сучасній Україні ці два напрями управлінської діяльності усе частіше інтегруються в один. Поєднання парадигм стратегічного, антикризового, безпеко орієнтованого та ризик-менеджменту є унікальною характеристикою поточного етапу розвитку науки управління та практики менеджменту організацій.

Висновки. Дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підприємствами та зміни парадигм стратегування під впливом пермакризи та ризиків світу BANI, дало змогу зробити такі висновки.

1. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами характеризуються значно меншим інтервалом прогнозних показників: замість традиційних 10–25 років, стратегії розробляються на період 5–10 років. З одного боку це загрожує самій ідеї стратегічного менеджменту, який орієнтований на довгостроковий часовий період, та має на меті передбачити можливості та напрями розвитку підприємства у далекому майбутньому, однак, з іншого – є адаптивною реакцією управлінського персоналу на невизначеність і ризики, які роблять навколишнє економічне середовище суб'єкта господарювання мінливим і непередбачуваним, і які створюють фактори, на які управлінський персонал не може не відреагувати. Сучасний період розвитку управлінської думки у контексті стратегічного менеджменту також характеризується взаємопроникненням, синергією та симбіозом різних типів

і видів стратегії, а також поєднанням підходів і принципів антикризового, проєктного, ризик-менеджменту у механізмі стратегічного управління, узгодженістю, балансуванням їх цілей та формуванням стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу та масштабування його економічного потенціалу з урахуванням потреб та інтересів інших функціональних напрямків менеджменту організації.

2. Простеження зміни парадигм класичного стратегічного менеджменту під впливом пермакризи та ризиків світу BANI призводить до висновку, що усе більшої популярності набуває проєктний підхід, який дозволяє розглядати стратегію як окремий проєкт, що реалізується у процесі функціонування та розвитку підприємства. Сучасні стратегії неодмінно враховують можливості цифровізації бізнесу, а також повинні мати можливість бути зміненими у випадку необхідності релокація бізнесу чи суттєвого оновлення виробництва або реалізації продукції з огляду на ті реалії, у яких опинилась Україна у воєнний період своєї історії. Пермакриза, викликана ланцюгом подій – світова економічна криза – глобальна пандемія – війна – створила таке середовище для ведення бізнесу, що не мало аналогів у світі, а відтак, український досвід стратегічного менеджменту нині є унікальним. Його переваги – це середньострокові орієнтири, гнучкі зміни планових показників і шляхів їх досягнення, наявність кількох

сценаріїв зміни оточення підприємства та параметрів його функціонування, наявність антикризової стратегії, управління стратегічними ризиками та економічним потенціалом як резервом економічного виживання та розвитку бізнесу у перспективі. Водночас, можна стверджувати про доцільність поєднання вітчизняних практик з зарубіжним досвідом стратегічного менеджменту, зокрема, щодо успішної розробки стратегій цифровізації бізнесу, а також подолання ризиків Індустрії 4.0 та формування візії переходу бізнесу до ідей та ідеалів Індустрії 5.0. Адже повоєнне відновлення економіки України потребуватиме стратегій для підприємств, що будуть здатні забезпечити їх конкурентоспроможність у порівнянні з компаніями, які перебували у мирних умовах, не мали необхідності запроваджувати антикризові заходи, намагалися зберегти людський капітал, та могли інвестувати у власний розвиток і зростання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні стратегій для сталого функціонування та розвитку сучасних українських підприємств із використанням засад проєктного підходу з тим, аби в управлінському персоналі компаній був інформаційний та аналітичний інструментарій для запровадження алгоритмів гнучкого реагування на кризи та ризики, які виникають у середовищі світу BANI та під впливом невизначеності.

Література:

1. Кубліцька О. В. Теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1. С. 133–145.
2. Гребенікова О. В., Денисова Т. В. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління інвестиційним потенціалом підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 1. С. 69–76.
3. Янгулов Е. П. Теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 128–136.
4. Сидорчук А. О. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_71
5. Семенча І. Є., Гринько Т. В. Ризики в діяльності сучасного бізнесу в Україні: підходи до прийняття рішень та побудови стратегій управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 7. С. 97–101.
6. Сазонова С. В. Ідентифікація ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72 (2). С. 7–12.
7. Вербовський І. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2024. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_1_10
8. Рябуха О. О. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах конкурентних ризиків та невизначеності. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_76
9. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O. Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war, Industry 4.0 and BANI World. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 4. С. 223–233.
10. Зачосова Н. В., Назаренко С. А., Собко В. В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI World. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 59–62.

References:

1. Kublitska O. V. (2024). Teoretyko-metodychni osnovy upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv elektronnoi komertsii [Theoretical and methodical foundations of strategic development management of e-commerce enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1, pp. 133–145.
2. Grebenikova O. V., Denysova T. V. (2025). Teoretychni ta praktychni aspekty stratehichnoho upravlinnia investytsiinoi potentsialom pidpriemstv [Theoretical and practical aspects of strategic management of the investment potential of enterprises]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1, pp. 69–76.
3. Yangulov E. P. (2024). Teoretychne obhruntuvannia metodolohichnykh osnov modeli stratehichnoho upravlinnia dlia malykh pidpriemstv [Theoretical substantiation of the methodological foundations of the strategic management model for small enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 196, pp. 128–136.
4. Sydorчук А. О. (2024). Teoretyko-metodolohichni zasady stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy zaliznychnoho transportu v kryzovykh umovakh [Theoretical and methodological principles of strategic management of railway transport enterprises in crisis conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_71

5. Semencha I. Ye., Hryenko T. V. (2025). Ryzkyky v diialnosti suchasnoho biznesu v Ukraini: pidkhody do pryiniattia rishen ta pobudovy stratehii upravlinnia [Risks in the activities of modern business in Ukraine: approaches to decision-making and building management strategies]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 7, pp. 97–101.

6. Sazonova S. V. (2021). Identyfikatsiia ryzykiv stratehichnoho upravlinnia telekomunikatsiinykh pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Identification of strategic management risks of telecommunications enterprises in the conditions of the digital economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 72 (2), pp. 7–12.

7. Verbovskyi I. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh ryzyku ta nevypravdanosti [Strategic management in conditions of risk and uncertainty]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_1_10

8. Riabukha O. O. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh konkurentnykh ryzykiv ta nevyznachenosti [Strategic management of enterprise development in conditions of competitive risks and uncertainty]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_76

9. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O. (2022). Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war, Industry 4.0 and BANI World. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 4, pp. 223–233.

10. Zachosova N. V., Nazarenko S. A., Sobko V. V. (2022). Formuvannia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiekta hospodariuvannia ta stratehichne upravlinnia neiu u realiiakh BANI World [Formation of the system of financial and economic security of the business entity and strategic management of it in the realities of BANI World]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 59–62.

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 28.11.2025

Стаття опублікована: 17.12.2025