

DOI: 10.15276/ETR.03.2025.3
DOI: 10.5281/zenodo.15749996
UDC: 658.012.32
JEL: D21, D81

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

THE INFLUENCE OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE STRATEGIES OF BUSINESS STRUCTURES

Oleksandr Ye. Bavyko, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0087-2656
Email: o.ie.bavyko@opu.ua

Dmytro V. Orshatskyi
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0004-3241-5400
Email: orshatskiy@stud.op.edu.ua

Received 17.02.2025

Бавико О.Є., Оршацький Д.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегії підприємницьких структур. Науково-методична стаття.

На основі аналізу наукових публікацій та соціально-економічної динаміки останніх років, визначено сучасний зміст поняття «стратегії підприємницьких структур», організаційний алгоритм її формування, що базується на оцінці внутрішнього потенціалу та визначенні характеру впливу факторів зовнішнього середовища. Встановлено перелік факторів зовнішнього середовища, які мають позитивний або негативний вплив на діяльність підприємницьких структур. Сформовано перелік та проведено оцінку впливу військових загроз на діяльність та стратегії підприємницьких структур. Встановлено, що антикризова адаптація стратегій підприємницьких структур включала скорочення, диверсифікацію, релокацію та реінжиніринг бізнес-процесів.

Ключові слова: стратегія, підприємницькі структури, зовнішнє середовище, фактори впливу, можливості, загрози, національна економіка

Bavyko O.Ye., Orshatskyi D.V. The Influence of External Environmental Factors on the Strategies of Business Structures. Scientific and methodical article.

Based on the analysis of scientific publications and socio-economic dynamics of recent years, the modern content of the concept of "strategy of business structures" has been determined, the organizational algorithm for its formation, which is based on the assessment of internal potential and determining the nature of the influence of external environmental factors. A list of external environmental factors that have a positive or negative impact on the activities of business structures has been established. A list has been formed and an assessment of the impact of military threats on the activities and strategies of business structures has been carried out. It has been established that the anti-crisis adaptation of business structures' strategies included reduction, diversification, relocation and reengineering of business processes.

Keywords: strategy, business structures, external environment, influencing factors, opportunities, threats, national economy

Сучасні підприємницькі структури функціонують у динамічному ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів. Глобалізація, цифровізація та зростання міжнародної конкуренції, екологічні виклики та зміни споживчих уподобань, постійно створюють нові загрози і можливості для підприємницьких структур, що вимагає від них переходу на рівень адаптивних або антикризових стратегій.

Останні роки відзначилися посиленням міжнародної дестабілізації у формах військової ескалації, торговельних війн, санкційних обмежень та нестабільності ресурсних і фінансових ринків. Паралельно з цим швидкий розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і автоматизація, трансформує бізнес-моделі та змушує підприємницькі структури впроваджувати інноваційні підходи до стратегічного управління. Додатковим фактором є зміна поколінь. Адже домінуючі покоління «міленіалів» та «зумерів» демонструють нові цінності, що акцентуються на персональній реалізації, сталому розвитку, соціальній відповідальності, гнучкості та цифровій взаємодії. Усі ці фактори вимагають від підприємницьких структур перегляду стратегій для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Традиційні підходи до розробки стратегій підприємницьких структур не враховують сучасні аспекти впливу, що пов'язані з військовими загрозами, появою та широким застосуванням інструментів маркетингу на основі штучного інтелекту, подальшим розвитком електронної комерції, зміною ціннісних орієнтацій населення в умовах зміни поколінь. В умовах посилення

нестабільності ринків особливо актуальним стає виявлення ключових зовнішніх факторів, що визначають стратегію підприємств, а також розробка ефективних механізмів адаптації до складних умов господарювання. Саме тому актуалізується необхідність подальших розробок у сфері теоретичного обґрунтування та практичного дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління підприємницькими структурами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Методологічна основа традиційних підходів до визначення змісту процесів формування та реалізації стратегій підприємницьких структур була сформована у дослідженнях І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, І. Адізеса. Вітчизняні науковці приділяють велику увагу дослідженням теоретико-методичних аспектів стратегічного управління. Зокрема, Гудзь О.І., розглядає підходи до тлумачення змісту поняття «стратегія розвитку підприємства», уточнює її сутність, пропонує поділ на активні та пасивні стратегії [1].

Маліношевська К.І., розглядає теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з розробленням стратегії підприємств, обґрунтовує підходи до їх вирішення у сучасних економічних умовах, виокремлює види функціональних стратегій (товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, фінансово-інвестиційна, управлінська, стратегія реструктуризації) та умови їх успішної реалізації [2].

Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. досліджують теоретичні, методологічні та практичні аспекти розробки стратегії конкурентоспроможності підприємницьких структур в контексті сучасних умов економічної кризи з врахуванням парадигми інноваційного розвитку [3].

Єпіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю., аналізують авторські підходи науковців до визначення змісту поняття «стратегія», ключові характеристики поняття та базові види стратегій. Автори сформували перелік ризиків реалізації стратегії, диференційований за місцем в організації бізнес-процесів (початкові, поточні, кінцеві) та сферою походження (зовнішні та внутрішні) [4].

Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю., на основі морфологічного аналізу поняття «стратегія розвитку підприємства» визначають її змістові характеристики, аналізують визначення, сформовані сучасними дослідниками, формують модель взаємозв'язку загальної та фінансової стратегії підприємства [5].

Загальноприйнятим є бачення вагомої ролі зовнішніх факторів, які впливають на зміст цілей та засобів реалізації стратегії підприємницьких структур. В сучасних дослідженнях найбільша увага приділяється ідентифікації актуальних факторів впливу, питанням їх класифікації та оцінки.

Захарчин Р.М., розглядає фактори впливу через призму сучасних викликів: модернізація суспільного життя, глобальна мобільність, соціально-

економічна трансформація, інтеграційні процеси та глобалізаційні тенденції, розвиток постіндустріального суспільства, відсутність досвіду вирішення проблем трансформаційної кризи, активізація соціокультурологічних тенденцій, політизація економіки, формування нових моделей менеджменту. Автор окреслює основні властивості та принципи стратегії розвитку. Розкриває послідовність, зміст та умови ефективності управлінських рішень у процесі формування економічної стратегії розвитку підприємства [6].

Гура О.Л., Бобівський В.А., розглядають належним чином обґрунтовану стратегію як основну умову забезпечення стійкості підприємницьких структур на ринку та посилення їх конкурентних позицій. Автори визначають фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір певного виду базової стратегії. Так, насиченість ринку або зменшення попиту, робить пріоритетним використання стратегії диверсифікованого зростання. Зростання ринку, створює умови для успішного використання стратегії інтегрованого або концентрованого зростання [7].

Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С., досліджують умови формування конкурентної стратегії підприємств торгівлі на основі результатів статистичного і трендового аналізу розвитку внутрішнього споживчого ринку України. В якості основних зовнішніх факторів впливу розглядаються: рівень платоспроможного попиту, характер конкуренції, загрози появи нових конкурентів, можлива експансія закордонних ритейлерів. Обґрунтовуються принципи та структурно-функціональна схема формування стратегії розвитку торговельного підприємства [8].

Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А., досліджують вплив військових загроз на формування стратегій розвитку підприємницьких структур в Україні. Аналізуються підходи до адаптації бізнесу до умов високої турбулентності та невизначеності. Зазначається, що стратегія розвитку підприємства має містити чітко сформовані цілі та завдання, враховуючи конкурентні позиції на ринку та ресурсний потенціал. Автори обґрунтовують необхідність застосування функціональної стратегії розвитку як «дорожньої карти», що допомагає підприємству визначати пріоритети, розподіляти ресурси та досягати поставлених цілей у визначені терміни [9].

Пілецька С., Клюс І., Білоус Н., за результатами визначення основних змістових ознак стратегії та механізму її формування, сформували узагальнений перелік факторів, які впливають на її зміст: ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство, соціальні, культурні, політичні та інші фактори, які впливають на всі процеси у внутрішньому середовищі підприємства, посилюючи або послаблюючи сукупний результат [10].

Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р., розглядаючи методику використання SWOT-аналізу як ключового інструменту формування стратегії бізнесу, наводять перелік зовнішніх факторів впливу, які аналізуються у процесі формування

матриці SWOT-аналізу, диференційований за сферами походження: економічні, політико-правові, соціокультурні, технологічні, ринкові [11].

З огляду на швидкі зміни у соціально-економічних відносинах, прискорення кризової динаміки та військові загрози, традиційні підходи до визначення та оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємницьких структур потребують подальшого розвитку в частині осучаснення переліку факторів та оцінки їх впливу на діяльність підприємницьких структур.

Мета дослідження передбачає, що на основі аналізу основних змістових характеристик, особливостей та етапів процесу формування стратегій підприємницьких структур, а також результатів соціально-економічної динаміки останніх років буде встановлено:

- сучасний перелік факторів зовнішнього середовища, які враховуються у процесі формування стратегій підприємницьких структур;
- характер впливу окремих факторів зовнішнього середовища на стратегії та ринкову поведінку підприємницьких структур;
- результати впливу військових загроз, що відіграють роль основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємницьких структур та розвиток економіки в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження

Узагальнюючи сучасні дослідження, можна зазначити, що в управлінській науці сформувався доволі універсальне розуміння актуального змісту поняття «стратегія підприємницьких структур» в межах якого вона розглядається в якості довгострокового плану дій, спрямованого на досягнення економічної ефективності, конкурентних переваг, забезпечення стабільного розвитку та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Стратегія визначає місію, цілі, принципи управління, ключові напрями та зміст ринкової поведінки підприємницьких структур.

Стратегії сучасних підприємницьких структур, зазвичай, характеризуються такими рисами:

- визначають характер та способи взаємодії із зовнішнім середовищем, встановлюють довгострокові цілі діяльності;
- формуються на основі оцінки внутрішнього потенціалу (доступні виробничі, фінансові, технологічні, кадрові ресурси) та врахування попиту, тенденцій, ризиків і можливостей у зовнішньому середовищі;
- реалізуються на основі планового або проектного підходу;
- передбачають визначення способів ведення конкурентної боротьби для досягнення лідерства або утримання позицій у галузі;
- уточнюються або змінюються в залежності від результатів та умов господарювання;
- мають складну внутрішню структуру, яка включає визначені рівні (корпоративний, діловий, функціональний, операційний) та види (стратегії лідерства за витратами, диферен-

ціації, фокусування або стратегії ринкового лідера, послідовника, нішера);

- відіграють роль організаційного інструменту функціональної інтеграції діяльності підрозділів підприємницької структури та досягнення синергетичного ефекту;
- визначають необхідні зміни в організаційній структурі та системі управління;
- створюють умови для стабільного функціонування та розвитку підприємницьких структур;
- відображають особливості підприємницьких структур, зокрема їх місію та стратегічне бачення власників [1-5, 12].

Таким чином, стратегія підприємницької структури визначає загальний вектор розвитку бізнесу, а її реалізація спрямована на забезпечення його стійкості у мінливому середовищі. Необхідно зазначити, що у сучасних умовах стратегії все більше залежать від кризових викликів та загроз, що вимагає скорочення часових періодів планування, підвищення гнучкості та використання антикризових механізмів.

Перелік факторів, які впливають на спрямованість цілей та зміст засобів стратегії підприємницьких структур, визначається організаційно-економічним механізмом її формування та реалізації. В межах зазначеного механізму, процес формування стратегії представлений переліком етапів, який є загальноновизнаним.

Необхідно зазначити, що в різних дослідженнях представлені відмінні послідовності етапів формування стратегії. Особливо це стосується початкового періоду та дилеми пріоритетності визначення місії [7, 10] або аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища [8, 12]. Ця відмінність не є принциповою, оскільки на початку створення бізнесу у його власників вже є певне стратегічне бачення, яке відображає місію підприємницької структури. В процесі її розвитку та глибшого пізнання умов галузі в якій функціонує підприємницька структура відбувається уточнення місії та її синхронізація зі стратегією. Отже можемо стверджувати, що визначення місії та формування стратегії – це процеси, які на початковій стадії розвитку підприємницької структури відбуваються синхронно.

На наступних стадіях розвитку, місія відіграє свою класичну роль – відображаючи основне призначення підприємницької структури, її глобальну мету, яка пояснює, чому вона існує, цінності, роль у суспільстві, основні принципи діяльності та взаємодії зі споживачами. Стратегія, в цьому випадку, відіграватиме роль управлінського інструменту реалізації місії, табл. 1.

Формування та реалізація стратегії підприємства – це поетапний процес, що охоплює аналіз внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища, конкурентної позиції. На основі отриманої інформації визначаються стратегічні цілі, формується стратегічний набір зі стратегій різного рівня, які відповідають специфіці підприємницької структури.

Таблиця 1. Основні відмінності місії від стратегії

Критерій	Місія	Стратегія
Значення	Причина існування підприємства	Шлях та засоби досягнення цілей
Тривалість та ступінь змінності	Довгострокова, майже незмінна	Довгострокова, гнучка, адаптується до змін
Рівень деталізації	Узагальнена, без конкретних кількісних показників	Чітко визначена, має KPI
Фокус	Орієнтована на загальні принципи та цінності	Орієнтована на досягнення результатів
Цільова аудиторія	Внутрішні та зовнішні стейкхолдери	Керівництво, менеджмент, співробітники

Джерело: власна розробка авторів

На наступному етапі, визначаються відповідні обраним стратегіям функціональні завдання. Їх досягнення забезпечується плануванням відповідних процесів та заходів. Цикл стратегічного управління замикається на етапі контролю відповідності результатів встановленим цілям розвитку. В його межах проводиться оцінка ефективності обраних стратегій, планів і заходів щодо їх реалізації [3, 6, 13, 14].

Одним з відправних елементів формування та реалізації стратегій підприємницьких структур є аналіз факторів зовнішнього середовища. В межах методики SWOT-аналізу фактори, які впливають на діяльність підприємницької структури прийнято ідентифікувати як можливості та загрози [11].

Можливості зовнішнього середовища (Opportunities) – це позитивні фактори, які підприємницька структура може використати для власного розвитку, збільшення прибутків та посилення конкурентної позиції. Традиційно, з можливостями зовнішнього середовища асоціюються:

- зростання ринку – збільшення попиту та обсягів реалізації продукції чи послуг;
- сприятлива економічна ситуація – зростання ціни на продукцію, зниження податків, надання кредитів на вигідних умовах;
- поява нових технологій – відкриває можливості для автоматизації управлінських та виробничих процесів, розширення каналів збуту завдяки електронній комерції, підвищення ефективності маркетингової стратегії на основі використання цифрових технологій;
- сприятливі зміни в законодавстві – дерегуляція, введення мораторіїв на перевірки контролюючих органів, нові правила, що полегшують ведення бізнесу;
- незначний рівень конкуренції в галузі, коли слабкість та невелика кількість конкурентів створюють умови для захоплення лідируючих позицій на ринку;
- розширення ринків – можливості для виходу на нові регіони або сегменти споживачів;
- партнерства – можливість співпраці з іншими, частіше за все, закордонними компаніями для зростання.

Загрози зовнішнього середовища (Threats) – це негативні фактори, які можуть створювати ризики для загальної економічної ефективності, або окремих функціональних складових бізнесу. Зазви-

чай, загрози зовнішнього середовища пов'язані з факторами:

- кризового стану національної економіки, який традиційно характеризується, високим рівнем інфляції, девальвацією національної валюти, зменшенням платоспроможного попиту та ділової активності;
- зростання конкуренції в умовах відкритості ринків, що призводить до появи нових гравців та більш агресивної поведінки конкурентів;
- нестабільної політичної ситуації – війна, зміни у державній політиці, обумовлюють високий ступінь непрогнозованості економічних процесів, це призводить до згорання бізнесів та відтоку інвестицій і кваліфікованих робітників;
- зростання вартості ресурсів, зокрема підвищення цін на сировину, електроенергію, енергоносії, робочу силу;
- технологічні зміни – вимагають постійних капіталовкладень на впровадження новітніх технологій, для забезпечення високого рівня конкурентоздатності продукції та організації бізнес-процесів;
- зміни у законодавстві – нові податки, екологічні обмеження, ліцензії.

В теорії та практиці стратегічного управління, фактори зовнішнього середовища, вплив яких враховується у процесі формування стратегії традиційно класифікуються за ознакою сфери походження [10, 11]:

- політико-правові: стабільність політичної системи, змінність законодавчої бази, пріоритети державного регулювання, податкова політика, екологічні нормативи, торгові обмеження та мита;
- макроекономічні: стан національної та світової економіки, рівень інфляції, курс національної валюти, облікова ставка Національного Банку, вартість кредитних ресурсів, доступність матеріальних ресурсів, інвестиційний клімат;
- соціокультурні: демографічні зміни, трансформація ціннісних орієнтацій на фоні зміни поколінь, зміни в споживчих уподобаннях, рівень освіти та культури;
- технологічні: поява проривних інноваційних технологій, доступність технологій, вплив технологій на конкурентне середовище.

Яким чином відбувається вплив факторів зовнішнього середовища на зміст стратегій підприємницьких структур? У процесі формування

стратегій підприємницької структури досліджують ринковий попит, тактику конкурентів і технологічні інновації. Проводять PEST-аналіз, визначаючи характер та ступінь впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів. Лідери ринку першими ідентифікують зміни у зовнішньому середовищі та враховують їх у своїй діяльності, більшість підприємницьких структур використовують стратегію послідовника, копіюючи ефективний досвід лідерів. Наприклад, віртуалізація економічних відносин та широке використання Інтернету, обумовили трансформацію стратегій підприємницьких структур в частині встановлення цілей, пов'язаних з розвитком онлайн-торгівлі. Зростання попиту на екологічну продукцію стало стимулом для розробки нових лінійок харчових продуктів та господарських товарів з переробленої сировини. Зростання пріоритетності цілей сталого розвитку на міжнародному та національному рівні, що відображається у низці нормативних актів, має своїм наслідком трансформацію бізнес-моделей підприємницьких структур у напрямі інтеграції цілей сталого розвитку у зміст корпоративних стратегій.

За умов зростання профільного ринку підприємницька структура, зазвичай, дотримується відповідної стратегії, розширюючи виробництво та намагаючись вийти на нові ринки. Зниження ставок по кредитуванню дає змогу диверсифікувати стратегію залучення фінансових ресурсів для розвитку підприємницької структури. В умовах акцентованої пріоритетності державної політики на забезпеченні визначених економічних, безпекових, соціальних, технологічних потреб, у підприємницьких структурах з'являються можливості використання державних грантів та програм підтримки. Можливі варіанти стратегій диверсифікованого зростання за рахунок входження у пріоритетні галузі національної економіки або соціального підприємництва.

Технології та інновації відіграють роль основного драйвера сучасних змін. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, підприємницькі структури активно використовують штучний інтелект, засоби автоматизації управління та Big Data для підвищення ефективності [15].

Демографічна трансформація суспільства, пов'язана зі зміною поколінь, може бути використана як додаткова можливість, використання високого рівня обізнаності в цифрових технологіях молодого покоління працівників.

Загрози зовнішнього середовища також враховуються в стратегіях підприємницьких структур таким чином, щоб мінімізувати їх вплив або перетворити на можливість. Наприклад, згорання локальних або регіональних ринків, руйнування традиційних ланцюгів постачання обумовлює вирішення стратегічних завдань, пов'язаних із виходом на нові ринки інших країн або регіонів. Насичення попиту обумовлює необхідність

розширення асортименту для зниження залежності від одного виду продукції.

Жорстка конкурентна боротьба обумовлює необхідність налагодження постійного моніторингу за діями конкурентів, з метою визначення їх слабких місць та подальшого активного маневрування заходами стратегій лідерства за витратами, диференціації та фокусування. Часто підприємницькі структури вимушені знижувати ціну своєї продукції в умовах цінової війни з конкурентами, що призводить до втрати рентабельності.

Найбільші загрози для підприємницьких структур, традиційно формуються перебігом макроекономічної динаміки. Спад або криза національної економіки примушують підприємства зменшувати обсяги виробництва, скорочувати витрати, звільняти працівників.

Зміни у законодавстві, зокрема податковій, митній інших сферах державного регулювання, обумовлюють необхідність внесення коректив в організацію бізнес-процесів підприємницьких структур, що тягне за собою додаткові витрати [16].

Сучасні технології не лише відкривають нові можливості для розвитку бізнесу, але й генерують додаткові небезпеки, пов'язані із зовнішнім втручанням та втратою інформації. Відповідний стан речей вимагає активного інвестування в кібербезпеку та захист даних, постійний моніторинг нових технологічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі [15].

Зміна споживчих уподобань може мати негативні наслідки для підприємницької структури в разі невідповідності її продукції вимогам споживачів. Це вимагає постійних вкладень в оновлення продукції. Додаткових видатків потребують заходи, що характеризують підприємницьку структуру як соціально-відповідальний бізнес.

Змінна ціннісних орієнтирів нових поколінь, призводить до проблем з підбором відповідального та професійного персоналу, готового працювати в офісі, а не в умовах «фрілансу». Сучасні фахівці з управління персоналом відзначають також проблему завищених фінансових вимог молодих людей без досвіду роботи.

В сучасних умовах до традиційних факторів зовнішнього середовища, які визначають характер стратегій підприємницьких структур додалися військові загрози, що спричиняють негативний, часто руйнуючий вплив на економіку країни. Безпрецедентний за масштабами, негативний вплив військових загроз, розповсюджується на всі сфери зовнішнього середовища підприємницьких структур. Масштабний характер військових загроз, обумовлює доцільність їх виділення в окрему групу факторів впливу, яка за досвідом останніх років включатиме: руйнування або втрату виробничих потужностей, переорієнтацію державної політики на вирішення завдань забезпечення обороноздатності, згорання ділової активності, нестачу фінансових та кредитних ресурсів, втрату традиційних шляхів постачання та каналів і ринків реалізації продукції, руйнування енергосистеми,

відтік кваліфікованих кадрів та великої кількості населення, звуження внутрішнього ринку.

Наслідки негативного впливу військових загроз на макроекономічну ситуацію в країні у 2022 р.:

- втрата суб'єктами господарювання виробничих потужностей, основних фондів, що призвела до збитків у 85 млрд. доларів США [17];
- зростання інфляції до 26,6%, падіння курсу національної валюти до долара США на 34,2% [18];
- блокада портів чорноморського та азовського узбережжя, руйнування традиційних логістичних ланцюгів постачання сировини, матеріалів, комплектуючих;
- масова міграція українців за кордон, обсяги якої оцінюються у приблизно 8 млн. осіб [19];
- непрогнозованість внутрішньої безпекової та соціально-економічної ситуації, що виявилась однією з основних перешкод для відновлення бізнесу [17];
- державна політика сфокусована на забезпеченні обороноздатності, загальний обсяг видатків бюджету зріс на 81,4%, видатки на оборону було збільшено більше ніж у 8 разів до 1143,2 млрд грн. Дефіцит державного бюджету склав 1497,2 млрд грн. [20].

Наслідком негативного впливу військових загроз стало скорочення ділової активності. Так на початку 2022 р. 46,8% підприємств повністю або майже повністю припинили роботу, за підсумками цього року їх частка склала 31,7%. Протягом року 19% підприємств були змушені провести релокацію у відносно безпечні регіони країни [17]. Криза в економіці мала наслідком падіння ВВП, який у 2022 р. скоротився на 30,4% [20]. Суттєвого скорочення зазнали всі галузі національної економіки.

У 2023 р. на фоні відносної стабілізації безпекової ситуації, зменшується рівень непрогнозованості, як наслідок збільшуються позитивні очікування бізнесу. В цей період більшість підприємств вже налаштували бізнес-моделі з врахуванням військових загроз та змогли відновити свою роботу. Так, у 2023 р. загальний рівень промислового виробництва зріс на 2,4%. Українські сільгоспвиробники зібрати 79,2 млн. т зернових та олійних культур. Великі обсяги виробництва сільськогосподарської сировини дозволили збільшити її переробку підприємствами харчової промисловості, обсяг доходів на яких збільшився на 11%. Одночасно потрібно зазначити, що найбільше зросли машинобудування – 15,3% та хімічна промисловість – 12,2%. Зберіглась тенденція до скорочення обсягів нафтопереробки на 39,1% та металургійного виробництва – на 13,8%. Добувна промисловість скоротилась на 3,4%, електропостачання на 6,5%. Вантажопотік скоротився у порівнянні з 2022 р. на 8,4%, а пасажиропотік збільшився на 23,2%. Стабілізація соціально-економічної та безпекової ситуації обумовила зростання обсягів будівництва на 20,9%. Обороти роздрібною торгівлею зріс у порівнянні

з 2022 р. на 11,6%. Експорт продукції добувної та переробної промисловості у 2023 р. продовжував скорочуватись. Зокрема, експорт чорних та кольорових металів скоротився на 34,2%, мінеральних продуктів на 45,3%. Експорт продукції машинобудування скоротився на 7,5%. В цілому експорт у 2023 р. скоротився на 15,7%, або на 34,5 млрд дол. США [21].

За інформацією Міністерства фінансів України у 2023 р. обсяг видатків державного бюджету склав 2640,2 млрд. грн. Обсяг видатків на оборону склав 43,2% від їх загальної суми. На соціальне забезпечення було спрямовано 16,9% видатків. На охорону здоров'я та освіту відповідно – 6,7% та 5,9%. Доходи державного бюджету у 2023 р. склали 1329,3 млрд. грн. Дефіцит державного бюджету склав 1336,8 млрд грн [21].

Відносна стабілізація та відновлення ділової активності забезпечили зростання ВВП України у 2023 р. на 5%. Цьому сприяли зменшення до 5,1% інфляції та стабільний курс національної валюти.

Підсумки та оцінки результатів 2024 р. ще формуються, але за попередньою інформацією необхідно зауважити, що ситуація в економіці залишається стабільною. Протягом року кількість підприємств, які повністю зупинили роботу коливалась в діапазоні 2,8%-1,3%. Майже зупинили роботу 10%-30% підприємств. Загальна частка підприємств, яким вдалось досягти попередніх обсягів ділової активності або перевищити їх склав у 2024 р. 53,9%. Одночасно, більшість представників бізнесу не очікують зростання у наступних періодах, а середньозважений відсоток обсягів робіт, порівняно з аналогічним періодом 2023 р., становить 93,3%. За підсумками опитування представників бізнесу, головні проблеми, які заважають відновлювати та розвивати бізнес:

- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та внутрішньому ринку;
- непередбачувані дії держави у сфері регулювання економічних відносин;
- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку [22].

За інформацією Міністерства економіки України, прогнозоване збільшення ВВП складатиме у 2024 р. 3,6%. Це вказує на стабільну ситуацію в економіці.

За результатами аналізу діяльності підприємницьких структур в умовах кризової трансформації підприємницького середовища, було встановлено, що адаптація стратегій підприємницьких структур включала заходи зі скорочення, диверсифікації, релокації та реінжинірингу бізнес-процесів.

Одночасно потрібно зауважити, що більшість бізнесів дотримуються стратегії обмеженого зростання або скорочення, з огляду на високий рівень ризикованості практично у всіх видах економічної діяльності.

Висновки

В сучасній теорії і практиці управління підприємницькими структурами стратегія розгля-

дається як довгостроковий план, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку. Аналіз наукової літератури підтвердив, що формування та реалізація стратегії є багатофакторними процесами, які враховують як внутрішній потенціал, так і вплив можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємницької структури.

Фактори зовнішнього середовища, вплив яких враховується у процесі формування стратегії, класифікуються за ознакою сфери походження: політико-правові, макроекономічні, соціокультурні, технологічні. Кожен з факторів може мати як позитивний, так і негативний вплив на функціонування підприємницької структури. До можливостей зовнішнього середовища відносяться: зростання ринку, сприятлива економічна ситуація, поява нових технологій, оптимізація законодавства та державна підтримка галузі, незначний рівень конкуренції та можливості для співпраці із закордонними компаніями. До загроз зовнішнього середовища можна віднести: нестабільну політичну ситуацію, кризовий стан національної економіки, зростання конкуренції, зростання вартості ресурсів, технологічні зміни та пов'язані з ними видатки на впровадження, навчання і кібербезпеку, постійні зміни у законодавстві, підвищення податків та мита.

Масштабний характер військових загроз, обумовлює доцільність їх виділення в окрему групу факторів впливу. До їх числа відносяться: руйнування або втрата виробничих потужностей, зменшення ділової активності, звуження внутрішнього ринку, руйнування налагоджених ланцюгів постачання, втрата традиційних ринків для реалізації продукції, руйнування енергосистеми, міграція за кордон кваліфікованих кадрів та великої кількості населення.

Економічна динаміка 2022-2024 рр. дає підстави стверджувати, що підприємницькі структури у всіх видах економічної діяльності доволі успішно адаптували свої стратегії до кризових умов господарювання. Так, шоковий період першої половини 2022 р., що характеризувався припиненням діяльності 46% підприємницьких структур та падінням ВВП на 30,4%, змінився у 2023 р. відносним відновленням економічної активності, зменшенням кількості непрацюючих підприємницьких структур до 10% та зростання ВВП на 5%. Одночасно, перебіг подій у 2024 р. вказує на зниження позитивних очікувань бізнесу, скорочення темпів приросту ВВП та дотримання підприємницькими структурами стратегій скорочення або обмеженого зростання.

Abstract

Traditional approaches to developing strategies for business structures do not take into account modern aspects of influence associated with military threats, the emergence and widespread use of marketing tools based on artificial intelligence, the further development of e-commerce, and changes in the value orientations of the population in the context of a change of generations. In the context of increasing market instability, the identification of key external factors that determine the strategy of enterprises, as well as the development of effective mechanisms for adapting to difficult business conditions, is becoming especially relevant.

Analysis of scientific publications and socio-economic dynamics of recent years confirmed that the formation and implementation of a strategy are multifactorial processes that take into account both internal potential and the influence of opportunities and threats of the external environment of the business structure.

External environmental factors, the influence of which is taken into account in the process of strategy formation, are classified by the area of origin: political and legal, macroeconomic, socio-cultural, technological. Each of the factors can have both positive and negative effects on the functioning of the business structure. The opportunities of the external environment include: market growth, favorable economic situation, the emergence of new technologies, optimization of legislation and state support for the industry, a small level of competition and opportunities for cooperation with foreign companies. The threats of the external environment include: unstable political situation, crisis state of the national economy, increased competition, increased cost of resources, technological changes and related costs for implementation, training and cybersecurity, constant changes in legislation, increased taxes and duties.

The large-scale nature of military threats makes it appropriate to allocate them to a separate group of influence factors. These include: destruction or loss of production facilities, reduction in business activity, narrowing of the domestic market, destruction of established supply chains, loss of traditional markets for product sales, destruction of the energy system, migration abroad of qualified personnel and a large number of the population.

The economic dynamics of 2022-2024 give reason to argue that business structures in all types of economic activity have quite successfully adapted their strategies to the crisis conditions of management. Thus, the shock period of the first half of 2022, which was characterized by the cessation of the activities of 46% of business structures and a drop in GDP by 30.4%, was replaced in 2023 by a relative recovery of economic activity, a decrease in the number of non-working business structures to 10% and an increase in GDP by 5%. At the same time, the course of events in 2024 indicates a decrease in positive business expectations, a reduction in GDP growth rates. It has been established that the anti-crisis adaptation of business structures' strategies included reductions, diversification, relocation and reengineering of business processes.

Список літератури:

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
2. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 41. С. 74-78.
3. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
4. Єпіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
5. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 764-770.
6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.
7. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.
8. Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 1. С. 222-226.
9. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-81.
10. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174-179.
11. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-146.
12. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152-160.
13. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
14. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118-126.
15. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як інструмент сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2. С. 15-23.
16. Бавико О.Є. Система державного регулювання розвитку бізнесу. *Бізнес-Навігатор*. 2017. № 43. С. 61-65.
17. Дослідження стану та потреб українського бізнесу під час війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-stanu-ta-potreb-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-viiny>.
18. Валовий внутрішній продукт України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.
19. Повернення та інтеграція вимушених мігрантів у ринок праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rubryka.com/blog/povernennya-ta-integratsiya-vymushenyh-migrantiv-u-rynok-pratsi>.
20. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2022 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538.
21. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582.
22. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>.

References:

1. Hudz, O.I. (2018). Strategy of enterprise development: essence and classification. *Ekonomika i suspilstvo*, 18, 346-352 [in Ukrainian].
2. Malinoshevska, K. (2022). Development of enterprise development strategy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 41, 74-78 [in Ukrainian].

3. Holovchuk, Y., Pchelianska G. (2020). Strategies formation peculiarities of enterprise competitiveness increasing on the basis of innovation development paradigm. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 66-70 [in Ukrainian].
4. Yepifanova, I.Yu., Dzyubko, M.Yu. (2017). Formation of the enterprise development strategy in modern conditions. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*, 2 (55), 99-102 [in Ukrainian].
5. Sukrusheva, A.O., Sira, A.Yu. (2018). Theoretical aspects of the enterprise development strategy. *Ekonomika i suspilstvo*, 15, 764-770 [in Ukrainian].
6. Zakharchyn, R.M. (2014). Modern Challenges of Shaping the Economic Strategy of the Enterprise Development. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 24.7, 245-250 [in Ukrainian].
7. Gura, O., Bobovskyy, V. (2020). Enterprise development strategy in Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 175-181 [in Ukrainian].
8. Sharko, V., Loyanych, G. (2017). Formation of competitive strategy of trade enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 222-226 [in Ukrainian].
9. Buhaichuk, V., Kryvulskiy, Y., Hliuza, K. (2023). formation of the strategy for the development of the enterprise in the conditions of war. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-81 [in Ukrainian].
10. Piletska, S., Klius, I., Bilous, N. (2024). Features of forming strategies for enterprise development in the mind of macroeconomic instability. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 174-179 [in Ukrainian].
11. Kopchak, Y., Lobunets, T., Lukovskiy, R. (2014). SWOT analysis as a crucial tool in business strategy development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-146 [in Ukrainian].
12. Dovbnya, S.B., Papusha, I.V. (2023). The essence of enterprise strategy and classification of its types. *Ekonomichnyi visnyk*, 2, 152-160 [in Ukrainian].
13. Zhikhareva, V.V., Saveleva, T.N. (2017). Formation of the enterprise development strategy under uncertainty. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 423-427 [in Ukrainian].
14. Oliynyk, L.V., Kuznietsova, A.P. (2018). Methodological principles of enterprise development strategy formation. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3 (31), 118-126 [in Ukrainian].
15. Bavyko, O.Ye. (2023). Digitalization of Business Processes as an Element of the Strategy for Sustainable Smart Development of Business Structures. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2 (24), 15-23 [in Ukrainian].
16. Bavyko O. (2017). The system of state regulation of business development. *Biznes-navihator*, 4-1 (43), 61-65 [in Ukrainian].
17. Research on the state and needs of Ukrainian business during the war. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-stanu-ta-potreb-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-viiny> [in Ukrainian].
18. Gross domestic product of Ukraine. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> [in Ukrainian].
19. Return and integration of forced migrants into the labor market. Retrieved from: <https://rubryka.com/blog/povernennya-ta-integratsiya-vymushenyh-migrantiv-u-rynok-pratsi> [in Ukrainian].
20. Information from the Ministry of Finance of Ukraine on the implementation of the State Budget of Ukraine for 2022. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538 [in Ukrainian].
21. Information from the Ministry of Finance of Ukraine on the implementation of the State Budget of Ukraine for 2023. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 [in Ukrainian].
22. Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2024. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Бавико О.Є. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегії підприємницьких структур / О.Є. Бавико, Д.В. Оршацький // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2025. – № 3 (79). – С. 30-38. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/30.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.3. DOI: 10.5281/zenodo.15749996.

Reference a Journal Article:

Bavyko O.Ye. The Influence of External Environmental Factors on the Strategies of Business Structures / O.Ye. Bavyko, D.V. Orshatskyi // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2025. – № 3 (79). – P. 30-38. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/30.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.3. DOI: 10.5281/zenodo.15749996.

