

В.Г. Шарапа, аспірант
С.В. Бреус, д.е.н., проф.
ПВНЗ «Європейський університет»

Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху

У статті розглянуто провідні особливості та актуальні аспекти впровадження й успішної реалізації стратегій розвитку підприємств України з урахуванням сучасних економіко-політичних трансформацій та актуальних тенденцій розвитку підприємств.

Досліджено важливі аспекти прийняття рішень зі стратегічного розвитку підприємства відповідно до врахування різноманітних чинників в умовах трансформації ринкових взаємин. Акцентовано увагу на актуальній ролі цифрової трансформації як провідного чинника що допомагає оптимізувати поведінку споживачів та забезпечити інноваційність розвитку підприємств України у цифровому просторі.

Проаналізовано провідні фундаментальні ризики, що пов'язані з механізмами реалізації стратегічних моделей управління підприємством, у безпосередньому зв'язку з такими елементами сучасності, як: нестабільність ринку та ринкових відносин, наявність воєнних викликів та певні обмеження у фінансових ресурсах.

Окреслено ключові чинники, що є детермінантами успішного ефективного стратегічного планування, зокрема: розглянуто інноваційність, можливості адаптивності організаційної структури, впровадження механізмів цифровізації, оптимізації бізнес-проектів та залучення стратегічного партнерства.

Узагальнено рекомендації щодо подальшого вдосконалення та оптимізації процесу формування й реалізації ґрунтовних стратегій розвитку сучасних підприємств, що були б орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності та конкурентостійкості українського бізнесу на міжнародній економічній арені.

Для реалізації дослідження використано низку загальнонаукових та прикладних методів, а саме: методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації даних.

Ключові слова: конкурентостійкість; стратегії розвитку; стратегічне планування; цифровізація.

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку світового суспільства запорукою успіху ведення бізнесу є впровадження різноманітних інноваційних моделей на базі впровадження цифрових технологій, що зумовлює доцільність їх використання в межах формування та прийняття економічних рішень у разі переходу від масового підходу поведінки споживачів до формування інтенції мікропідходу [5].

У межах розуміння поведінки кожної конкретної особистості – «індивідуалізації потреб споживача», що наразі є однією із фундаментальних тенденцій, оптимізація підходу передбачає формування та оцінку певного унікального досвіду кожного клієнта із потенційними можливостями дослідження у різних кутках світу [8].

В актуальній ситуації, коли наявний асортимент товарів доступний не тільки в магазинах, але й у соціальних мережах та цифрових застосунках, все більшу роль відіграє орієнтованість на індивідуальні потреби споживачів, що зумовлює необхідність трансформації стратегій розвитку кожного підприємства незалежно від галузі та сфери діяльності. Таким чином, вбачаючи пріоритет у певному векторі індивідуалізації та персоналізації задоволення існуючих споживчих потреб, важливу роль має відігравати розуміння функціонування певних економічних моделей у межах реалізації конкретної обраної стратегії розвитку підприємств України. Важливу роль відіграє розуміння потенційних ризиків та визначення ключових чинників успіху, що сприяли б зміцненню позицій підприємств на українській та міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори. Аспекти формування та реалізації різноманітних стратегій розвитку підприємств, з огляду на сучасні тенденції та ризики, були та залишаються предметом багатьох досліджень в сучасній Україні. Важлива роль у вивченні проблематики належить науковим працям: В.М. Гриньової [2], М.О. Кизим [4], Т.І. Лепейко [6], О.Г. Мельник [7], В.П. Савчук [8] та інших.

Водночас слід зазначити, що сучасний світ зазнає дуже швидких динамічних змін, з урахуванням актуальних викликів, зокрема повномасштабної війни, тенденцій до трансформацій економічного простору, необхідності для підприємств відповідати вимогам та бути конкурентоспроможними на світовій економічній арені. Таким чином, беззаперечно важливим є дослідження питання впровадження стратегії розвитку підприємств України, оскільки це надає додатковий вектор розуміння шляхів руху щодо

динамічного та оптимального розвитку української економіки на етапах як повоєнного, так і післявоєнного відновлення вітчизняної економіки й гнучкої інтеграції у світовий економічний простір.

Метою статті є дослідження та узагальнення історичних періодів стратегічного розвитку підприємств; оцінювання потенційних ризиків та ресурсів сучасних українських підприємств з урахуванням їх орієнтованості на оптимізацію впровадження стратегії розвитку.

Викладення основного матеріалу. Серед різноманіття актуальних трансформацій у сфері технологій та формування усталеної купівельної спроможності важливу роль відіграють такі компоненти, як: цифровізація, наявність широких обсягів рекламного контенту, впровадження самообслуговування, можливість повернення та обміну товарів онлайн [3]. Це сприяє зміні поглядів на структуру взаємин «продавець – клієнт» та зумовлює необхідність динамічної інтеграції різноманітних цифрових рішень у сферу оптимізації існуючих стратегій розвитку підприємств.

Серед найбільш поширених рішень, на думку М.О. Кизим, важливою є інтеграція таких найбільш популяризованих складових елементів:

- забезпечення більш широкого обсягу та можливостей онлайн-замовлення речей через мережі та інтернет-простір (наприклад, можливість обрання певного кольору; перевірки того, чи підходить модель, чи ні через залучення сучасних проектних технологій);
- залучення аналітики великих даних, що давало б можливість більш ретельного прогнозу та огляду потенційних перспектив оптимізації певної стратегії забезпечення динаміки розвитку;
- створення різноманітних моделювань, симуляцій що могли б сприяти якісній та кількісній оцінці динаміки попиту та інтересів серед конкретних споживачів певних галузей. Це сприяло б можливості оптимізації ланки «персональної пропозиції»;
- врахування динамічного розвитку долучення штучного інтелекту щодо оцінки динаміки зацікавленості конкретним товаром чи продуктом. Відтак є можливість більш ґрунтовного дослідження цього аспекту, що потребує беззаперечного впровадження концепції взаємодії з сучасними технологіями [4].

Водночас впровадження інновацій є неможливим без опори на попередній досвід та розуміння специфіки історичних етапів розвитку стратегій розвитку підприємств. Розглядаючи провідні етапи впровадження стратегії розвитку підприємств, вважаємо за потрібне зупинитися на стислому огляді фундаментальних періодів, що зумовлюють сучасні можливості розвитку українських підприємств.

1. Повоєнний період, що припадав на період до 50-х років ХХ ст. Провідною характеристикою цього етапу було домінування оперативного та переважно фінансового підходу до реалізації стратегічного управління підприємством, що відповідало основній меті діяльності того часу. Відповідно до цілей діяльності, важливо було контролювати витрати та підвищувати ефективність виробництва, що було зумовлено актуальними викликами в повоєнний період, оскільки провідним вектором була необхідність відродження економіки [1].

Провідними інструментами, що були використані в окресленому періоді, були: бюджетування у виробниче планування. Отже, важливо було формувати безпосереднє прогнозування зростання та планування перспективних обсягів виробництва, що давало б можливість залучення додаткових резервів для функціонування й безпечної реалізації таких інструментів, як п'ятирічні плани та аналітика існуючих ринкових тенденцій. Водночас у світовому економічному просторі фундаментальною специфікою було те, що проводилося ретельне кількісне планування співвідношення товарів, проте не було враховано аспект конкуренції, через те, що був провідний вектор зосередженості на внутрішній ринок, без врахування можливості потенційного співробітництва [1].

2. Період 60–70-х років ХХ століття обумовлений необхідністю розвитку стратегії «планування», оскільки було сформоване «усвідомлення важливості ролі конкурентного середовища та забезпечення конкурентостійкості та конкурентоспроможності» [1]. У межах реалізації діяльності кожного підприємства важливу роль на цьому етапі відігравало визначення пріоритетних стратегічних цілей у діяльності, як кожного конкретного підприємства, так і країни загалом. Пріоритетом стала розробка різноманітних портфельних стратегій, результатом чого стала можливою поява спеціальних універсальних підрозділів стратегічного планування, що дозволило більш гнучко та швидко трансформувати діяльність підприємств під конкретну мету та завдання [3].

3. У період 70–80-х років ХХ століття важливу роль відігравала адаптація та реалізація стратегій, що могли б підлаштовуватися до динамічних змін. На цьому етапі з'являються стратегічні бізнес-одиниці, стратегічні карти та актуальним стає застосування фундаментальних основ SWOT-аналізу [1]. Важливу роль починає відігравати власне орієнтованість на запит конкретних клієнтів, тобто, провідну роль відіграє персоналізація, індивідуалізація діяльності та орієнтованість на якість виробництва й інноваційні тенденції розвитку [2].

4. На етапі 80–90-х років актуальним став розвиток стратегічного менеджменту, основою якого стала інтеграція та гнучкість існуючих аспектів діяльності [2]. В цей період саме стратегічне планування стає

основою розвитку підприємств у різноманітних галузях діяльності та важливу роль відіграє адаптованість до існуючих зовнішніх змін [3].

Характерними рисами розвитку підприємств стають наявність моделей конкурентних переваг, що запропоновані Майклом Портером, а також концепції життєвого циклу продукту. Відповідно відбувається формування диверсифікації діяльності різноманітних підприємств та опорою стає розвиток стратегій визначеного лідерства й фокусування на конкретних запитах та диференціації «мети» й «завдань» діяльності конкретного підприємства [8]. Зазначимо, що саме на цьому етапі відбувається процес переходу до ринкової економіки в незалежній Україні.

5. Від 2000-х років й до сьогодні триває етап цифрової трансформації, провідним маркером якого є надважлива роль стратегічного управління, що ґрунтується на інноваціях та залученості гнучкості й моніторингу в актуальному та реальному часі. Ключовими тенденціями є такі завдання:

- використання Big Data, штучного інтелекту, IoT для прогнозування результатів і оптимізації процесів;
- поява стратегій сталого розвитку (ESG), де економічні цілі поєднуються з екологічними та соціальними;
- зростання ролі цифрових платформ і стартап-моделей;
- розвиток адаптивних стратегій, що дозволяють швидко реагувати на кризові зміни (пандемії, війни, ринкові шоки) [1].

У дослідженні аспектів стратегії розвитку підприємств важливо виокремити власне «український контекст», з урахуванням специфіки розбудови державності та обрання пріоритетів економічного розвитку. Зокрема, в Україні формування стратегії розвитку підприємств пройшло чотири фундаментальні етапи [3]:

- у період 90-х років XX століття, який охоплював перехід від існуючої моделі планової економіки до ринкової, відбулося становлення та динамічний розвиток приватного бізнесу;
- у 2000-ні роки важливу роль відіграло вироблення пріоритетних кроків з інтеграції до світової економіки, розвиток конкурентостійкості та конкурентоспроможності підприємств і формування відповідних корпоративних стратегій з орієнтованістю на існуючі моделі у світовому економічному просторі;
- у період 2010–2020 років актуальними стали тенденції до орієнтованості на існуючі європейські стандарти організації управління та стратегії розвитку підприємств. Важливим нововведенням стає долучення аспектів цифровізації та зростання ролі соціальних мереж і онлайн-ресурсів у функціонуванні та діяльності підприємств;
- від 2022 року, після повномасштабного вторгнення, актуальним є акцентування уваги та фокусування ресурсів на збільшенні та зростанні стійкості реалізації енергетичної незалежності та відбудові економіки, завдяки усталеному стратегічному партнерству з різноманітними міжнародними організаціями та лідерами світового економічного простору. Важливу роль на цьому етапі відіграє використання альтернативних джерел енергії, що сприяє підвищенню рівня енергетичної незалежності країни та її економічного потенціалу й захищеності.

З урахуванням наведеного вище слід констатувати, що впровадження актуальної стратегії розвитку підприємств в сучасній Україні має бути багаторівневим процесом, метою якого є подолання існуючих складнощів та врахування різноманітних ринкових, політичних, технологічних та соціальних чинників, що зумовлюють загальну картину усталеного розвитку [5].

Зважаючи на сучасні умови, що забезпечують можливості трансформації економіки до глобальних викликів, важливо розуміти, що успіх реалізації конкретних стратегій розвитку залежить від гнучкості та адаптивності конкретних підприємств та галузей діяльності до різноманітних динамічних змін середовища, що давало б можливість швидко й ефективно приймати рішення та управляти ризиками з використанням сучасних та інноваційних інструментів моніторингу й аналітики.

Реалізуючи на сучасному етапі стратегії розвитку підприємств України, необхідно зважати на те, що впровадження будь-якої стратегії передбачає необхідність безпосередньої практичної реалізації попередньо розроблених та спланованих стратегічних рішень, що орієнтовані на досягнення провідних цілей та завдань діяльності конкретного підприємства [4]. У своїй структурі цей процес має передбачати такі обов'язкові елементи: формування усталеної організаційної структури з конкретною ієрархією та завданнями фахівців (що сприяло б розвитку здатності підтримки та реалізації загальної стратегії діяльності), сприяння залученню необхідних ресурсів (рівень забезпечення кадровими ресурсами, фінансуванням, технологічними та інноваційними ресурсами), створення адаптованої системи моніторингу та регульованого контролю ефективності виконання різноманітних стратегічних планів, формування аналітичних зрізів на конкретних проміжках часу з метою виявлення слабких ланок та своєчасного реагування на потенційні загрози й сприяння адаптації управлінських рішень, що детермінувало б підвищення рівня адаптивності у змінному та мінливому зовнішньому середовищі [2].

Процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства уособлює в собі такі послідовні етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання конкретної місії та цілей підприємства; розроблення існуючих стратегічних альтернатив; обрання оптимальної та найбільш безпечної стратегії; впровадження та реалізація стратегії на практиці; контроль та оцінка якісних і кількісних результатів діяльності [6].

Ці складові елементи містять так звані своєрідні маркери, що є пріоритетними для забезпечення ефективного розвитку вітчизняного бізнесу:

- у змісті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища важливу роль відіграє: дослідження та аналіз тенденцій на світових товарних ринках; дослідження кон'юнктури ринку й співвідношення «попиту» та «пропозиції»; наявність конкурентів, з урахуванням їх сильних та слабких сторін; інтереси та потреби споживачів, наявність і ресурсоспроможність постачальників [7];

- важлива роль належить наявності внутрішнього аудиту ресурсів; існування стійкого фінансування; кваліфікованого й компетентного персоналу та потенційного розвитку виробничих можливостей;

- актуальним є масштабування діяльності у векторі формулювання місії та конкретних цілей діяльності підприємства, важливу роль відіграє формування конкретно окресленого призначення підприємства та орієнтованості його на задоволення потреб споживачів у певній галузі діяльності [7];

- необхідним є формування «довгострокового бачення» усталеного розвитку та постановка найближчих і віддалених стратегічних, тактичних та оперативних цілей, що сприяло б забезпеченню гнучкості та адаптивності загальної моделі [7];

- важливим є етап розроблення стратегічних альтернатив, що зумовлює важливість та наявність варіантів зростання інтеграційного, інтенсивного та диверсифікаційного компонентів, у межах стабілізації або скорочення випуску продукції або необхідності переорієнтованості діяльності у зв'язку зі зміною інтересів або пріоритетів [7];

- серед споживачів важливим є обрання оптимальної стратегії діяльності, відповідно до аналізу та оцінки існуючих альтернатив за критеріями наявності ризику можливості задоволеності потреб, наявності ресурсів та потенційної прибутковості [7].

Таким чином, слід зазначити, що доцільним є своєчасне прийняття рішень щодо реалізації найефективнішої стратегії з урахуванням потенційно можливого успіху та мінімальних ризиків під час впровадження та реалізації [3].

Безпосереднє впровадження стратегії у практику «передбачає розробку конкретних планів, дій, бюджетів, аспектів відповідальності та професійного розвитку, розширення компетенцій, а також системи внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу» [1]. Пріоритетну роль на цьому етапі відіграє якісна та кваліфікована організація управління процесом і реалізації діяльності. Своєю чергою заключним етапом є контроль та оцінювання результатів, що дозволяє виміряти отримані показники та долучити відповідні корективи у стратегію за наявності визначених «слабких ланок» та таким чином, оптимізувати загальний вектор розвитку [8].

Враховуючи особливості актуального етапу розвитку України, вважаємо за потрібне визначити такі ризики сучасних моделей стратегічного розвитку, з якими стикаються українські підприємства: економічні, політичні та регуляторні, технологічні, соціальні і кадрові ризики [7].

Економічні ризики передбачають наявність макроекономічної нестійкості, нестабільності та інфляційні коливання, що ускладнюють формування бюджету організації, зумовлюють обмеженість доступу до фінансування та інвестицій, а також знижений рівень платоспроможності внутрішнього ринку. Це детерміновано тривалою ситуацією воєнного стану в Україні та необхідністю долучення додаткових чинників безпеки (з урахуванням «блекаутів» тощо) [3].

Політичні та регуляторні ризики передбачають динамічні зміни у законодавстві та податковій політиці, що потребують внесення корективів у загальну стратегію діяльності підприємств. Вагомим чинником є необхідність відновлення інфраструктури, що страждає через руйнівний вплив війни, а також відсутність чіткого вектора розвитку державних програм підтримки малого, середнього та великого бізнесу в країні [3].

Технологічні ризики передбачають знижену тенденцію до цифровізації бізнес-процесів, велику залежність від імпорту закордонних технологій, а також, нестачу кваліфікованих кадрів у сфері інноваційних технологій, що підвищує рівень зростання кіберзагроз та витоку даних [3].

Соціальні та кадрові ризики враховують міграційний відтік кваліфікованих фахівців, зниження та нестабільність доходів, що призводить до низької вмотивованості персоналу на продуктивну діяльність, а також формують необхідність додаткової освіти у фахівців, в межах динамічного розвитку цифрової економіки та розширення власних знань вмінь та навичок [3].

Усвідомлення потенційних ризиків та впровадження своєчасних стратегій щодо їх попередження дає можливість отримання позитивного досвіду у подоланні кризових етапів та досягнення успіху стратегічної

реалізації мети та завдань діяльності. Для підвищення ефективності впровадження та функціонування стратегій розвитку українські підприємства мають зосередитися на таких факторах:

1. Розбудова іміджу успішного лідера та корпоративної культури. Важливим завданням є формування візії розвитку, орієнтованої на інновації й стійкість;
2. Долучення цифрового моніторингу та аналітики передбачає впровадження систем «Business Intelligence (BI)», «IoT» та «AI» з метою відстеження, оцінки та аналізу показників ефективності у реальному часі;
3. Забезпечення гнучкості організаційної структури визначає формування здатності швидкої адаптації до ринкових змін;
4. Забезпечення фінансової стійкості через призму диверсифікації джерел доходів та залучення інвестицій у сталий розвиток;
5. Формування принципу «партнерство та інтеграція» окреслює орієнтованість на співпрацю з державними, міжнародними та освітніми установами для обміну досвідом та технологіями;
6. Сталий розвиток і ESG-принципи передбачають впровадження екологічних та соціально відповідальних практик [6].

Особливості стратегічного розвитку підприємств у сучасній Україні визначаються поєднанням воєнних, економічних, технологічних та соціальних чинників, що формують унікальне бізнес-середовище: українські компанії змушені не лише боротися за можливість успішної реалізації та утримання власних позицій на ринку, а й шукати нові шляхи зростання шляхом використання інновацій, гнучких стратегій та цифрових технологій управління. Актуальними заходами на шляху до оптимізації розвитку є:

1. Трансформаційний контекст стратегічного розвитку, адже після 2022 року стратегічний розвиток українських підприємств відбувається в умовах:
 - воєнних ризиків та руйнування важливої інфраструктури;
 - релокації бізнесу на території, що є безпечними та потенційно перспективними для динамічного розвитку;
 - систематичних змін логістичних ланцюгів та перерозподілу ринків збуту;
 - наявності активної підтримки з боку міжнародних партнерів (ЄС, Світовий банк, ЄБРР) із зростанням відповідальності та зобов'язань (відповідність нормам та стандартам) [3].

Підприємства все більше орієнтуються на адаптивні та антикризові стратегії, що забезпечують стійкість у нестабільному середовищі;

2. Цифровізація як основа стратегічних рішень, оскільки однією з найважливіших тенденцій є інтенсивне впровадження цифрових технологій у стратегічне управління підприємством:
 - використання «Big Data», «AI» та «BI-систем» для прогнозування та моніторингу показників;
 - автоматизація процесів управління ресурсами (ERP-системи);
 - цифрові платформи для віддаленої координації команд і клієнтів;
 - розвиток електронної комерції та фінансово-технічного забезпечення як нових стратегічних напрямів [3].

Завдяки таким заходам українські підприємства мають можливість підвищувати гнучкість та формують здатність до швидкої реакції на зміни ринку;

3. Орієнтація на сталий розвиток та ESG-принципи, відповідно до того, що європейська інтеграція стимулює український бізнес впроваджувати ESG-стратегії (екологічну, соціальну та корпоративну відповідальність). Основні напрями у цьому векторі окреслюють виконання таких кроків:

- розвиток зеленої енергетики та скорочення вуглецевого сліду;
- створення соціально відповідальних програм для працівників і громад;
- прозорість управління та звітності для інвесторів [3].

Зазначені принципи є надійною та змістовною частиною стратегічного планування та ключовою умовою й гарантією отримання міжнародних інвестицій;

4. Переорієнтація на зовнішні ринки, у зв'язку із тим, що через втрату частини внутрішнього попиту підприємства активно розвивають експортно орієнтовані стратегії. Важливу роль відіграють:

- інтеграція до європейських ланцюгів постачання;
- сертифікація продукції за стандартами ЄС;
- участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу [7].

Кваліфіковані працівники та нова управлінська культура. Беззаперечно, інвестиції у персонал (навчання, підвищення компетенцій) є невід'ємною частиною стратегічного розвитку сучасних підприємств, чому сприяє:

- розвиток цифрових компетенцій і управління знаннями;
- впровадження гнучких методів управління (Agile, Lean);
- корпоративна культура, заснована на співпраці та інноваціях [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Успішне впровадження стратегій розвитку підприємств України можливе за умови інтеграції сучасних технологій моніторингу та системного

управління ризиками. Водночас саме людський фактор є ключовою конкурентною перевагою українських підприємств. Основою ефективної стратегії є інноваційність, адаптивність та цифрова прозорість, і саме ці аспекти сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності українського бізнесу у глобальному середовищі.

Отже, стратегічний розвиток підприємств у сучасній Україні характеризується: адаптивністю до кризових умов, цифровізацією управління, орієнтацією на сталий розвиток, глобалізацією бізнес-моделей, посиленням ролі людського капіталу. Сучасні українські підприємства поступово переходять від реактивного до інноваційно-проактивного типу розвитку, що формує основу для динамічного повоєнного економічного відродження та безпечної інтеграції в європейський економічний простір.

Список використаної літератури:

1. Білошапка В.А. Стратегічне управління / В.А. Білошапка, А.В. Загорний. – Київ : КНЕУ, 2020. – 372 с.
2. Гриньова В.М. Стратегічне управління: сучасні підходи / В.М. Гриньова, М.О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2022. – 256 с.
3. Дикань В.Л. Економічна стратегія підприємства / В.Л. Дикань, О.М. Кібик. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 340 с.
4. Кизим М.О. Розроблення стратегій розвитку підприємств: сучасні тенденції та ризики / М.О. Кизим, В.М. Гриньова // Економіка України. – 2024. – № 2. – С. 41–52.
5. Кузьмін О.Є. Стратегічне управління підприємством / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2021. – 378 с.
6. Лепейко Т.І. Стратегічне планування розвитку підприємства / Т.І. Лепейко, Т.О. Погорелова. – Харків : ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2020. – 260 с.
7. Мельник О.Г. Особливості стратегічного планування підприємств в умовах нестабільного середовища / О.Г. Мельник // Економічний вісник Львівського національного університету імені І.Франка. – 2023. – № 3. – С. 25–34.
8. Савчук В.П. Стратегічне управління розвитком підприємств / В.П. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2018. – 298 с.

References:

1. Biloshapka, V.A. and Zahornyi, A.V. (2020), *Stratehichne upravlinnia*, KNEU, Kyiv, 372 p.
2. Hrynova, V.M. and Kyzym, M.O. (2022), *Stratehichne upravlinnia: suchasni pidkhody*, INZhEK, Kharkiv, 256 p.
3. Dykan, V.L. and Kibik, O.M. (2019), *Ekonomichna stratehiia pidpriemstva*, Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, 340 p.
4. Kyzym, M.O. and Hrynova, V.M. (2024), «Rozroblennia stratehii rozvytku pidpriemstv: suchasni tendentsii ta ryzyky», *Ekonomika Ukrainy*, No. 2, pp. 41–52.
5. Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, O.H. (2021), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom*, LNU im. I.Franka, Lviv, 378 p.
6. Lepeiko, T.I. and Pohorielova, T.O. (2020), *Stratehichne planuvannia rozvytku pidpriemstva*, KhNEU im. S.Kuznetsia, Kharkiv, 260 p.
7. Melnyk, O.H. (2023), «Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia pidpriemstv v umovakh nestabilnoho seredovyshcha», *Ekonomichnyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu imeni I.Franka*, No. 3, pp. 25–34.
8. Savchuk, V.P. (2018), *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv*, KNEU, Kyiv, 298 p.

Шарапа Вадим Григорович – аспірант ПВНЗ «Європейський університет».

<https://orcid.org/0009-0009-7491-7077>.

Наукові інтереси:

- моделі та стратегії забезпечення сталого розвитку підприємств України;
- відновлення економіки на повоєнному етапі;
- альтернативні джерела енергетики та їх роль у перспективному розвитку економіки України.

Бреус Світлана Василівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу ПВНЗ «Європейський університет».

<https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>.

Наукові інтереси:

- моделі та стратегії забезпечення сталого розвитку підприємств України;
- відновлення економіки на повоєнному етапі;
- альтернативні джерела енергетики та їх роль у перспективному розвитку економіки України.

Sharapa V.H., Breus S.V.

Strategy for the development of Ukrainian enterprises: risks and key success factors

The article examines the key features and current aspects of the implementation and successful realization of development strategies for Ukrainian enterprises, taking into account modern economic and political transformations as well as relevant trends in enterprise development.

Important aspects of strategic decision-making for enterprise development are explored, with consideration of various factors under conditions of transforming market relations. Special attention is given to the significant role of digital transformation as a leading factor that helps optimize consumer behavior and ensures innovative development of Ukrainian enterprises in the digital environment.

The study analyzes the major fundamental risks associated with mechanisms for implementing strategic management models in enterprises, directly linked to such contemporary elements as market instability and fluctuations in market relations, the presence of wartime challenges, and certain limitations in financial resources.

Key factors that serve as determinants of successful and effective strategic planning are outlined, including innovativeness, the adaptability of organizational structures, the introduction of digitalization mechanisms, the optimization of business projects, and the engagement of strategic partnerships.

Recommendations are summarized regarding further improvement and optimization of the process of forming and implementing well-grounded development strategies for modern enterprises, oriented toward enhancing the competitiveness and resilience of Ukrainian businesses in the international economic arena.

A range of general scientific and applied methods was used in the course of the study, including analysis, synthesis, generalization, and data systematization.

Keywords: competitiveness; development strategies; strategic planning; digitalization.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025.