

З. О. Коваль

ORCID: 0000-0002-0175-6163

Національний університет “Львівська політехніка”
Кафедра менеджменту персоналу і адміністрування

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ СЕРЕДОВИЩА

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.069>

© Коваль З. О., 2025

Розглянуто особливості дослідження стратегічних можливостей підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Визначено причини виникнення та наслідки впливу такого стану середовища на діяльність і розвиток підприємств. Розглянуто набір інструментів, засобів та методів оцінювання стратегічних можливостей підприємств. Наведено особливості застосування цього набору в процесі аналізу та формування різного типу стратегічних можливостей підприємств (організаційних, фінансових, соціальних, інноваційних, виробничих, конкурентних, репутаційних, інвестиційних тощо) в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Розглянуто переваги і недоліки застосування окремих управлінських інструментів дослідження стратегічних можливостей і особливостей їхнього використання у відповідних умовах.

Ключові слова: стратегічні можливості підприємства, стратегія підприємства, турбулентність зовнішнього середовища, методи та моделі оцінювання стратегічних можливостей.

Формулювання проблеми

У складних умовах війни спостерігаємо, що значна кількість різного роду факторів є випадковими, тобто вони досить часто не піддаються звичайному прогнозуванню, тому наявні моделі і теорії не дають змогу їх вчасно передбачити. Це потребує розроблення нового управлінського інструментарію пошуку, ідентифікації та аналізу стратегічних можливостей підприємств. Такий набір інструментів, засобів та методів допоможе передбачити появу випадкових подій, що можуть суттєво змінити зовнішнє середовище, конкретне підприємство, кон'юнктуру ринку, основні характеристики попиту тощо. Результати стратегічного аналізу впливу таких подій дадуть змогу підприємствам підготуватися до їхньої появи, вчасно відреагувати на них, сформуванню комплексу заходів для реорганізації їхньої діяльності відповідно до нових обставин та умов, що загрожують їхньому функціонуванню і розвитку. Високий рівень невизначеності середовища, його турбулентність є значними перешкодами для функціонування і розвитку підприємства. Формування відповідного інструментарію його дослідження дасть змогу дещо зменшити цей рівень невизначеності, отримати певні стратегічні орієнтири їхньої діяльності.

Актуальність дослідження

Турбулентність зовнішнього середовища характеризує швидкі та непередбачувані зміни, наявність випадкових подій, спрогнозувати які видається неможливим. У зв'язку з тим, що такі події відбуваються досить рідко або не відбувалися до цього взагалі, немає досвіду їх прогнозування, як і

досвіду реагування на них. Зазначимо, що у більшості випадків настання таких подій, ретроспективний аналіз причинно-наслідкових взаємозв'язків, які призвели до них, все ж свідчить про невідвротність та високу ймовірність цього настання. Проте, завдяки відсутності попереднього досвіду стратегічного аналізу настання такого типу випадкових подій, цю ймовірність не врахували або взагалі відкинули. Саме тому, адаптація і розробка методик, які дають змогу підприємству отримати певні стратегічні можливості свого розвитку, є особливо актуальними.

Формулювання мети та завдань статті

Метою статті є пошук методів, напрямів і підходів до формування стратегічних можливостей українських підприємств, що вимушені функціонувати і розвиватися в умовах турбулентності зовнішнього середовища, оцінювання ефективності їх використання.

Реалізація зазначеної мети потребує розв'язання наступних завдань:

- дослідження стратегічних можливостей розвитку підприємств, що передбачає застосування відповідних методів і підходів, параметрів та показників, які дадуть змогу оцінити успішність їхнього використання;
- аналіз стратегічних можливостей українських підприємств, отриманих завдяки формування певних здатностей та використанню відповідних підходів, які сприятимуть підвищенні їхньої стійкості до впливу випадкових подій в умовах турбулентності.

Для досягнення мети дослідження у статті використано сукупність наукових методів, зокрема, порівняльний аналіз, деталізації і групування, абстрактно-логічний метод та інші методи систематизації і узагальнення – для аналізу підходів до формування здатності підприємств до використання відповідних стратегічних можливостей, виокремлення напрямів їх формування, параметрів їхнього оцінювання; проблемно-орієнтований – для ідентифікації основних проблем та виокремлення стратегічних можливостей сучасних підприємств у складних умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Пошук стратегічних можливостей підприємства, їх дослідження та використання висвітлено у працях П. Друкера, Г. Клейнера, Ф. Котлера, А., Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. Мних, І. Василенка, В. Герасимчука, О. Захарченко, С. Деркача та інших вчених [1-8, 10-20]. Проте, проблематика формування стратегічних можливостей підприємств в складних та непередбачуваних умовах сьогодення недостатньо представлена у вітчизняних наукових дослідженнях. Нові концепції і методи формування стратегічних можливостей пропонують Н.Н. Талеб, М. Менсон, О. Колодізев, П. Проноза, Р. Квасницька, Н. Внукова, В. Смоляк, О. Радутний, Г. Филюк [9-10].

У часи, коли Україна проживає складний воєнний період, що спричиняє негативні впливи економічних, політичних, демографічних, географічних, правових, міжнародних та інших макроекономічних факторів є потреба у розробленні якісно нових або адаптації існуючих методів і моделей дослідження стратегічних можливостей. Основою їхнього розроблення можуть бути інструменти теорії ймовірності і нечітких множин, векторного і сценарного аналізу, теорії ігор і математичної статистики, сценарного аналізу тощо.

Виклад основного матеріалу

Турбулентність середовища характеризується високим рівнем непорядкованості і випадковості процесів, що відбуваються у ньому. Динамічні параметри такого середовища не можуть бути визначені точно за заданими початковими умовами на значних інтервалах часу. Поняття «турбулентність» початково застосовувалось для пояснення руху потоків і течій у фізиці. Значного поширення це поняття отримало в механіці, оптиці, біології, аеродинаміці тощо. В економічних науках турбулентність означає високий рівень хаотичності і непередбачуваності зовнішнього середовища, ринку, економіки тощо. Багато українських і закордонних вчених вважає, що це явище не піддається будь-якому моделюванню і регулюванню.

Розвиток середовища завжди настає після кризи, невід’ємною ознакою якої є турбулентність. Таке явище притаманне більшості соціально-економічних систем. Причини виникнення та існування економічної турбулентності можуть бути різного походження:

- політична нестабільність;
- дефіцит бюджету;
- недовіра інвесторів;
- зниження рівня доходів більшості населення;
- зростання зовнішньої заборгованості;
- неадекватна валютно-курсова політика;
- застаріла технологічна база реального сектора економіки;
- зростання тіньового сектора економіки;
- застосування теорії керованого хаосу на макрорівнях;
- слабкість фінансового сектора тощо [7-9].

Турбулентні умови зовнішнього середовища дестабілізують механізм управління підприємством, його організаційну структуру, знижують його фінансову та економічну стійкість, ставлять під загрозу реалізацію його стратегії. Зокрема, фактори турбулентності, які впливають на фінансову та економічну стійкість підприємства представлені на рис. 1.

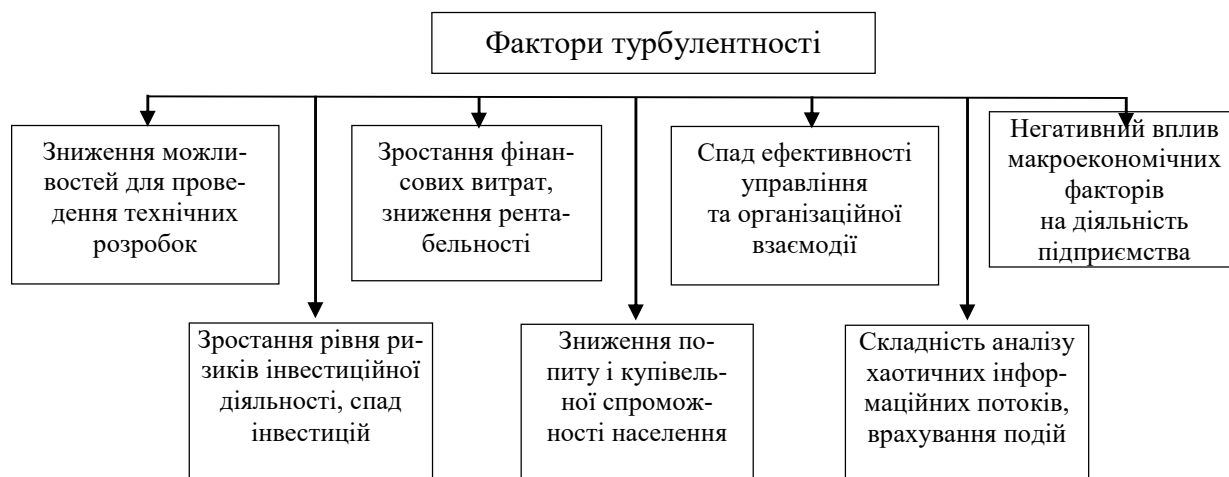


Рис. 1. Вплив факторів турбулентності складові діяльності підприємства

Джерело: власна розробка автора на основі [1-5].

Одними з найважливіших факторів, що визначають турбулентність середовища і впливають на формування стратегічних можливостей підприємства, є зниження його здатності для проведення технологічного оновлення виробничого обладнання та впровадження власних інноваційно-технічних розробок. Таким чином, турбулентність значною мірою впливає на інноваційні можливості підприємств. Проте, часто саме ці можливості дають змогу підприємству зберігати здатність функціонувати і розвиватись в умовах, що склалися. Те ж саме стосується інвестиційних можливостей підприємств, що в таких умовах стикаються з не виправдано високим рівнем капітальних витрат у процесі проектної діяльності через низьку якість управління інвестиціями, що виражається у негативному грошовому потоці, відсутності запланованих обсягів прибутку за вже реалізованими інвестиційними проектами [3-5].

Турбулентність зовнішнього середовища також може бути наслідком штучно створених умов керованого хаосу в усіх сферах суспільного життя і, особливо, у сферах політики та бізнесу. Спеціально створені і нерегульовані конфлікти з зовнішньою участю поступово вибудовуються в єдиний типологічний ряд, що спричиняє стан контрольованого і керованого (виключно для його творців)

безпорядку та нестабільності. При цьому формується істотно нова реальність, основною характерною рисою якої є постійна психологічна напруга. Створення такої напруги переслідує мету суттєвого скорочення свободи дій для стимулювання населення до потрібних для творців хаосу рішень. Зростаюча популярність застосування цього методу маніпуляції громадською думкою політиками, економістами, засобами масової інформації (на догоду попереднім) тощо перешкоджає адекватному розумінню дійсності та об'єктивній оцінці інформації, а також ставить під сумнів причинно-наслідкові взаємозв'язки, які до цього вважались логічними закономірностями функціонування середовища.

Прогнозування можливих сценаріїв розвитку середовища, причин їхнього формування та наслідків від їхньої реалізації, аналіз ймовірності настання того чи іншого сценарію потребує застосування критичного мислення, основних методів наукового пізнання (аналіз і синтез, індукція та дедукція тощо), відповідних методів і моделей перспективного і ретроспективного аналізу. Серед цих методів вигідно виділяються своєю спрямованістю на перспективу та здатністю до передбачення можливих тенденцій та випадкових змін методи стратегічного аналізу. До таких методів можна віднести:

- імітаційне моделювання;
- теорію ігор;
- теорію ймовірності;
- сценарний аналіз;
- векторний аналіз;
- економіко-математичний аналіз;
- теорію нечітких множин тощо.

Зокрема, методи імітаційного моделювання дадуть змогу з високим рівнем точності спрогнозувати зміни середовища в часі за неможливості побудови аналітичної моделі, відтворити впливи досліджуваних факторів і, загалом, «поведінку» системи на основі причинно-наслідкових взаємозв'язків, що її характеризують. У цьому випадку, особливо дієвими є такі види імітаційного моделювання, як: агентне моделювання (доцільно застосовувати для дослідження децентралізованих систем, зміни в яких є результатом дій агентів (об'єктів, що змінюються в процесі їхньої взаємодії з оточенням), дискретно-подієве моделювання (застосовують для дослідження тільки основних подій, що відбуваються у системі та спричиняють її зміни), динамічне моделювання (дослідження узагальненого впливу зміни одних параметрів системи на зміну інших), стохастичне моделювання (дослідження параметрів, умов функціонування і характеристик стану системи за допомогою випадкових величин, що пов'язані випадковими залежностями, тобто показники стану моделі визначаються не однозначно, а через закони розподілу їхніх ймовірностей) тощо. Теорія ігор дає змогу прийняти раціональне рішення в умовах конфлікту, за якого критерії прийняття такого рішення залежать від рішень інших.

Застосування методів теорії ймовірностей для дослідження стратегічних можливостей підприємств в умовах турбулентності дасть змогу дослідити закономірності виникнення випадкових явищ, їхні причини та ймовірні наслідки. Тоді як за допомогою методів сценарного аналізу можна проаналізувати усі варіанти розвитку подій, порівняти ймовірності їхнього настання, обрати найімовірніший варіант. Використання інструментів векторного аналізу сприятиме пошуку та вибору напряму розвитку підприємства в нестабільних і хаотичних умовах турбулентності з врахуванням різного роду факторів та напрямів їхнього впливу. Економіко-математичні методи дають змогу отримати об'єктивну інформацію про можливі впливи випадкових подій на діяльність підприємства, передбачити і оцінити наслідки таких впливів. Засоби теорії нечітких множин надають можливість проаналізувати судження в умовах нечіткості, які схожі з судженнями у звичайному сенсі.

Зазначені методи будуть корисними для застосування в умовах зростання потреб у формуванні здатності підприємства функціонувати і розвиватися за часткової або повної відсутності інформації, під час турбулентності зовнішнього середовища. Відсутність у підприємства змоги передбачити та ідентифікувати зміни, що відбуваються у середовищі його функціонування, і відповідним чином відреагувати на них, ставить під загрозу результативність стратегічного управління, його функціонування і розвиток у довготривалій перспективі.

У турбулентних умовах особливо складним завданням є виміряти ймовірність настання певних унікальних подій і передбачити, коли саме вони відбудуться. Передбачити і оцінити наслідки і результати впливу події на практиці значно простіше, ніж спрогнозувати період та ймовірність її настання. З огляду на це, важливо заздалегідь підготуватися до можливих наслідків випадкових подій. Тобто не протидіяти змінам або пристосовуватись до них, а врахувати їхнього настання вже на етапі розроблення стратегії підприємства таким чином, щоб забезпечити багатоваріантність її реалізації, а також можливість впровадження відповідних коректив залежно від обставин, що складуться у перспективі.

Виникає питання: як підприємствам досягнути такого рівня розвитку управлінського механізму, щоб вони зберегли здатність залишатися стійким до випадкових змін, використовувати стратегічні можливості для свого розвитку в умовах цих змін? Відповідь на це запитання потребує аналізу природи процес формування тієї чи іншої стратегічної можливості для підприємства, їх структуризації та дослідження передумов їхнього виникнення і здатності підприємства скористатися відповідною можливістю за певних умов.

Стратегічні можливості підприємства вказують на його потенціал у довготривалій перспективі. Цей потенціал визначається як факторами внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніми обставинами і умовами. Серед внутрішніх факторів визначальний вплив на формування стратегічних можливостей мають: наявність ресурсів необхідних для реалізації стратегії, ефективність їх використання у довгостроковій перспективі, цілі та завдання, які реалізовує підприємство в процесі своєї діяльності, особливості системи управління ним. Такі внутрішні фактори становлять як сильні, так і слабкі сторони діяльності підприємства, розподіл яких характеризує його зможу скористатись тією чи іншою стратегічною можливістю. Але, окрім цього, стратегічні можливості залежать від наявності сприятливих факторів зовнішнього середовища та наявності чи відсутності загроз, а також здатності підприємства опиратися цим загрозам тощо. З огляду на множинність трактування цього поняття, в його аналіз доцільно включати оцінку внутрішнього середовища підприємства та прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Турбулентність середовища значно ускладнює процеси пошуку і формування підприємствами своїх стратегічних можливостей. Проте, використання ними відповідних інструментів підвищення своєї стійкості до таких умов і обставин, що склалися у зв'язку з турбулентністю, дасть змогу не тільки віднайти стратегічні можливості але й успішно реалізувати їх у перспективі.

Зокрема, організаційні стратегічні можливості підприємства у турбулентних умовах зберігаються завдяки: широкому впровадженню методів і засобів мотивування праці працівників, навчання і розвитку кадрів, переформатуванню системи стимулювання праці, зміна підходів до управління активами, впровадження нових технологій та інновацій у процес модернізації засобів виробництва тощо [1]. Активізація інноваційної діяльності технологій, шляхом впровадження фундаментальних трансформацій існуючих форм і методів управління підприємством підвищує гнучкість підприємства до випадкових подій. Як бачимо, стратегічні можливості підприємства визначають фактори, що позитивно впливають на його діяльність та розвиток. За середовищем формування їх можна розділити на стратегічні можливості підприємств внутрішнього і зовнішнього характеру (табл. 1).

Таблиця 1

Структура стратегічних можливостей підприємства внутрішнього характеру

Можливості	Особливості змісту стратегічної можливості
1	2
Фінансові	залежать від обсягів виробництва і продажів, доходів і фінансових результатів, рівня витрат, ефективності управління оборотними коштами, доступу до фінансування, управління капіталом тощо
Організаційні	залежать від ефективності управління, організаційної структури злагодженої взаємодії підсистем, наявності кваліфікованих менеджерів

1	2
Маркетингові	залежить від результатів дослідження ринку, сегментації ринку, унікальності пропозиції, ефективності маркетингових товарної, цінової, комунікаційної політик та політики розподілу тощо
Кадрові	залежить від ефективності менеджменту персоналу та його складових: стимулювання і навчання, оцінювання і добір кадрів тощо
Виробничі	залежать від ефективності виробничих процесів, виробничої програми, виробничої потужності, ефективного управління запасами тощо
Інноваційні	залежать від інноваційної культури, курсу на дослідження і розвиток, спостережень за ринковими інноваціями, фінансування інновацій
Інвестиційні	залежать від привабливості для інвесторів, інноваційного та управлінського потенціалу, стратегічного розвитку тощо
Технологічні	залежать від доступності технологій, компетентності кадрів у сфері технологій, впровадження та удосконалення технологій тощо

Джерело: власна розробка автора.

Стратегічні можливості відображають наявність усіх необхідних для цього ресурсів (фінансових, кадрових, технічних, матеріальних, інформаційних тощо) та умов зовнішнього середовища (сприятливих для підприємства сценаріїв його розвитку). Їх наявність вказує на здатність підприємства реалізувати свою стратегію. Існування стратегічних можливостей є наслідком узгодження змін у внутрішньому середовищі підприємства зі змінам, що можуть відбутися у зовнішньому середовищі у довготривалій перспективі.

Наявність другої групи стратегічних можливостей вказує на здатність підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, протидіяти загрозам та небезпекам, що можуть виникнути, а також використовувати сприятливі ситуації і обставини. Вони характеризують ефективну взаємодію підприємства із постачальниками, посередниками та замовниками, вміння відкликатись на вимоги споживачів, інформувати про переваги та особливості своєї продукції, протидіяти конкурентам, правильно позиціонувати свої зусилля тощо. Такі можливості генерують позитивні для підприємства сценарії розвитку середовища.

Таблиця 2

Структура стратегічних можливостей підприємства зовнішнього характеру

Можливості	Особливості змісту стратегічної можливості
Економічні	визначаються макроекономічними умовами, рівнями економічного росту, безробіття та інфляція, облікової ставки, податками, політичними і соціокультурними факторами, глобалізацією середовища тощо
Інфраструктурні	визначаються особливостями організації транспортної, енергетичної, комунікаційної, громадської сфер функціонування ринку тощо
Конкурентні	визначаються здатністю акумулювати переваги, фокусуванням на якості продукту, ціни, розширення ринків збуту, співпраці тощо
Інформаційні	визначаються доступом до інформації про ринок, клієнтів, конкурентів і власну діяльність, засобів її опрацювання та аналізу тощо
Соціальні	визначаються реагуванням на суспільні проблеми, соціальною відповідальністю, відкритістю і прозорістю тощо
Інноваційно-технологічні	визначаються споживчим попитом, науково-технічним прогресом, глобалізацією ринку, законодавчим регулюванням, конкуренцією тощо
Іміджеві (репутаційні)	визначаються іміджем продукції, якістю обслуговування, соціальною відповідальністю, інноваційністю стратегії, характером комунікацій тощо
Позиційні	визначаються застосуванням інструментів диверсифікації, інтеграції або концентрації зусиль тощо

Джерело: власна розробка автора

Ймовірність вчасної реалізації запланованих у стратегії можливостей залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Від впливу зазначених факторів залежить наявність або відсутність відповідних стратегічних можливостей підприємства, які визначають ефективність реалізації ним обраної стратегії та ймовірність її успішної реалізації.

Стратегічні можливості підприємства залежать від наявності та ефективності використання різного роду ресурсів, впливів внутрішніх і зовнішніх факторів на його діяльність, здатності до задіяння резервів та врахування ризиків.

Підприємства за умов турбулентності середовища отримують стратегічні можливості завдяки здатності робити висновки на основі помилок та спроб, справлятися з новими викликами, вдосконалюватись та розвивати інновації. Величини відхилень між реальним і очікуваним станом стратегічних можливостей (стратегічних розривів) будуть меншими за отриманий позитивний досвід, який сприятиме розвитку підприємства. Наявність багатоваріантності сценаріїв розвитку підприємств означає необхідність у існуванні вибору змінюватися, що базується на основі дослідження випадкових, нечітких змін [3].

Отримання стратегічних можливостей потребує від підприємства певної підготовки, що проявляється у формуванні здатності ефективно використовувати свої ресурси, розвивати кадровий та інноваційний потенціал, управляти своїм брендом тощо. Передумови формування стратегічних можливостей підприємства у складних і хаотичних умовах турбулентності зображено на рис. 2.



Рис. 2. Передумови формування стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності

Джерело: власна розробка автора на основі [1-5]

Розглянемо неведені передумови детальніше. Зокрема, однією з основних передумов отримання стратегічних можливостей є зміцнення системи управління на усіх рівнях. Особливо дієвою у цьому сенсі є децентралізація управлінської системи, що зробить її більш гнучкою і динамічною стосовно випадкових змін, стійкою до негативних впливів. Стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення стресостійкості у випадку настання недетермінованих подій забезпечить йому отримання стратегічних можливостей у складних турбулентних умовах сьогодення.

Підвищення ефективності процесів відбору та підбору кадрів дасть змогу сформувати злагоджену команду, що працюватиме на ефективний розвиток підприємства. При цьому, в управлінні кадрами важливим є заохочення творчої ініціативи і формування нових ідей та поглядів, розвиток кадрового потенціалу, навчання і підвищення кваліфікації працівників, застосування оптимальної системи мотивування та оцінювання кадрів тощо. Крім цього, працівники повинні бути адаптованими до роботи в умовах постійних змін і випадкових подій таким чином, щоб умови турбулентності не могли спричинити значних внутрішніх проблем спрямованих на зниження ефективності діяльності підприємства у перспективі.

Важливою передумовою формування стратегічних можливостей підприємств є систематичний аналіз змін зовнішнього середовища, ймовірностей настання і наслідків впливу випадкових подій на їхню діяльність та розвиток, періодичне оцінювання відхилень між очікуваним і реальним станом (дослідження стратегічного розриву у можливостях підприємства), що передбачає пошук шляхів покращення стратегічних показників.

В свою чергу, аналіз слабких сторін у стратегіях конкурентів сприятиме формуванню власних конкурентних переваг, пошуку і освоєнню привабливих сегментів ринку, вивченню характеристик попиту і купівельної спроможності споживачів. Поряд із цим, доцільним є застосування сучасних маркетингових методів та засобів комунікації з споживачами, цілеспрямоване розроблення і підтримання іміджу продукції та підприємства, підсилення впізнаваності бренду тощо. Ці методи, поряд з іншими повинні цілеспрямовано орієнтувати підприємства на налагодження довготривалих, надійних і взаємовигідних відносин із споживачами продукції, що забезпечить їм формування значних стратегічних можливостей.

Застосування інновацій в усіх сферах діяльності підприємств, як уже зазначалось, поряд із використанням сучасних методів і технологій, налагодженням ефективною системи ефективних комунікацій між усіма ланками управлінської системи, розвитку і стимулювання культури інновацій тощо є обов'язковою передумовою для отримання ними стратегічних можливостей, конкурентних переваг і витривалості до турбулентності.

Зазначені передумови дадуть можливість підприємствам забезпечити собі успішне функціонування у довготривалій перспективі, розвинути стійкість до настання випадкових подій та непередбачуваних змін, здатність до антикрихкості в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Висновки

Отже, дослідження особливостей оцінювання діяльності підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища і набуття ними здатності до формування стратегічних можливостей дало змогу зробити висновок про необхідність застосування вищезазначених методів аналізу. Серед них найважливішими є: імітаційне моделювання, теорії ігор та ймовірності, сценарний і векторний аналізи, економіко-математичний аналіз і теорія нечітких множин тощо. Застосування цих методів буде корисним в аналізі та формуванні різного типу стратегічних можливостей підприємств (організаційних, фінансових, соціальних, інноваційних, виробничих, конкурентних, репутаційних, інвестиційних тощо) в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз факторів існування економічної турбулентності створив можливість відокремити такі основні її причини, як: політична нестабільність, дефіцит бюджету, недовіра інвесторів, зниження рівня доходів більшості населення, зростання зовнішньої заборгованості, неадекватна валютно-курсова політика, застаріла технологічна база реального сектора економіки, зростання тіньового сектора економіки, застосування теорії керованого хаосу на макрорівнях тощо. Наведені фактори негативно впливають не тільки на середовище функціонування підприємств, але також і безпосередньо на їхню діяльність, що проявляється у зниженні можливостей для проведення технічних розробок, зростанні фінансових витрат і зниженні рентабельності, спаді ефективності управління та організаційної взаємодії, негативному впливі макроекономічних факторів, зростанні рівня ризиків інвестиційної діяльності, спаді інвестицій, зниженні попиту і купівельної спроможності споживачів, складності аналізу хаотичних інформаційних потоків тощо.

Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища

Аналіз особливостей формування стратегічних можливостей підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища дав змогу стверджувати, що цей процес передбачає впровадження ними відповідних передумов, які полягають у зміцненні системи управління на усіх рівнях, заохоченні творчої ініціативи і розвитку кадрового потенціалу, систематичному аналізі змін зовнішнього середовища і оцінка слабких сторін у стратегіях, цілеспрямованому розробленні і підтриманні іміджу продукції та підприємства, підсиленні впізнаваності бренду, застосуванні інновацій в усіх сферах діяльності підприємств, розвитку і стимулюванні культури інновацій, налагодженні довготривалих і відносин із споживачами продукції тощо.

В умовах турбулентності зовнішнього середовища системне та комплексне застосування відповідних інструментів аналізу і засобів формування стратегічних можливостей забезпечить підприємствам ефективне функціонування та розвиток.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень, що стосуються проблематики пошуку підприємствами стратегічних можливостей в умовах турбулентності, полягають у практичному застосуванні зазначених методів їхнього аналізу, оцінюванні результативності запропонованих передумов формування цих можливостей та їхньої реалізації у довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Cherep O., Kaliuzhna Iu., Mykhailichenko L. (2023). Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine. *Economy and Society*, 48.
2. Gontareva I., Yevtushenko V., Kovalova V. (2022). Features of strategic personnel management of the organization. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3(36), 50–56.
3. Kotler Ph., Andreasen A. (1996) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations?*
4. Коваль З. О. Стратегічний аналіз. Навчальний посібник. 2024. 424.
5. Beyond productivity: The journey to the quantified organization. (2023). Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_The%20Quantified%20Organization.pdf.
6. Taleb N. N. (2021) *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York: Random House. 544.
7. Коваль З.О. Трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2016. 6 (2). 166–175.
8. Koval Z. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine*. Vol. 1, №1 (70). 132-142.
9. Pylypenko Yu., Pylypenko I. H., Prokhorova V.V., Mnykh O. B., Dubiei Yu. V. (2021) Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 6. 170–176.
10. Мних О. Б., Далик В. П., Брицький Р. Р. Трансфер інноваційних технологій на глобальних і національних ринках і його вплив на економіку. *Бізнесінформ*. № 11. 2021. 35–41.
11. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1988) *Management*. Harper & Row. 1988. 777.
12. Bosone C., Dautović E., Fidora M., Stamato G. (2024). How geopolitics is changing trade. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade>.
13. Bremmer I., Kupchan C. (2024). Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. Retrieved from <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024>.
14. De Villa M. A., Rajwani T., Lawton T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419–429.
15. Sytnyk Yo., Zakharchyn H. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 11(1), 67–79.

Reference

1. Cherep, O., Kaliuzhna, Iu., & Mykhailichenko, L. (2023). Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine. *Economy and Society*, 48.

2. Gontareva, I., Yevtushenko, V., & Kovalova, V. (2022). Features of strategic personnel management of the organization. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3(36), 50–56.
3. Kotler, Ph., & Andreasen, A. (1996) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations?*
4. Koval, Z. (2024) *Stratehichnyy analiz. [Strategic analysis]*. 424.
5. *Beyond productivity: The journey to the quantified organization.* (2023). Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_The%20Quantified%20Organization.pdf.
6. Taleb, N. N. (2012) *Antifragile: Things that gain from disorder.* New York: Random House. 544.
7. Koval, Z. (2016) *Transformatsiya pidkhodiv do formuvannya stratehichnykh mozhlyvostey pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Transformation of approaches to the formation of strategic capabilities of enterprises in conditions of uncertainty]. Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytk.* Vol. 6, Num. 6. 166–175.
8. Koval, Z. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine.* Vol. 1, №1 (70). 132–142.
9. Pylypenko, Yu., Pylypenko, H., Prokhorova, V.V., Mnykh, O. B., & Dubiei, Yu. V. (2021) Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* № 6. 170–176.
10. Mnykh, O. B., Dalyk, V. P., & Brytsky, R.R. Transfer innovatsiynykh tekhnolohiy na hlobal'nykh i natsional'nykh rynkakh i yoho vplyv na ekonomiku. [Transfer of innovative technologies in global and national markets and its impact on the economy]. *Biznesinform.* No. 11. 2021. 35–41.
11. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988) *Management.* Harper & Row. 1988. 777.
12. Bosone, C., Dautović, E., Fidora, M., & Stamato, G. (2024). How geopolitics is changing trade. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade>.
13. Bremmer, I., & Kupchan, C. (2024). Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. Retrieved from <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024>.
14. De Villa, M. A., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419–429.
15. Sytnyk, Yo., & Zakharchyn, H. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 11(1), 67–79.

Z. O. Koval

Lviv Polytechnic National University
Department of Human Resource Management and Administration

ANALYSIS OF STRATEGIC OPPORTUNITIES OF AN ENTERPRISE IN A TURBULENT ENVIRONMENT

© Koval Z O., 2025

The features of the study of strategic opportunities of enterprises in conditions of turbulence of the external environment are investigated. The causes of the occurrence and consequences of the impact of such an environmental state on the activities and development of enterprises are determined. A set of tools, means and methods for assessing the strategic opportunities of enterprises is considered. The features of the application of this set in the process of analysis and formation of various types of strategic opportunities of enterprises (organizational, financial, social, innovative, production, competitive, reputational, investment, etc.) in conditions of turbulence of the external environment are presented. The advantages and disadvantages of the use of individual management tools for the study of strategic opportunities and the features of their use in the relevant conditions are considered.

The purpose of the article is to search for methods, directions and approaches to the formation of strategic opportunities of Ukrainian enterprises that are forced to function and develop in conditions of turbulence of the external environment, to assess the effectiveness of their use.

The implementation of this goal requires the solution of the following tasks: study of strategic opportunities for the development of enterprises, which involves the use of appropriate methods and approaches, parameters and indicators that will allow assessing the success of their use; analysis of strategic capabilities of Ukrainian enterprises, obtained through the formation of certain capabilities and the use of appropriate approaches that will contribute to increasing their resistance to the influence of random events in conditions of uncertainty.

To achieve the goal of the study, the article uses a set of scientific methods, in particular, comparative analysis, detailing and grouping, abstract-logical method and other methods of systematization and generalization - to analyze approaches to the formation of the ability of enterprises to use relevant strategic capabilities, to identify the directions of their formation, the parameters of their evaluation; problem-oriented - to identify the main problems and identify the strategic capabilities of modern enterprises in the difficult conditions of today.

As a result of the study, directions for analyzing the strategic capabilities of enterprises are proposed based on the study of ways and means of strengthening their positions in the market in the long term. new methods of ensuring the strategic development of Ukrainian and foreign enterprises operating in conditions of uncertainty, develop their strategies taking into account the probability of random events.

The results of the study may be of interest to managers, employees of analytical departments and strategic planning departments of Ukrainian enterprises, who are forced to work and develop in difficult and turbulent war conditions.

Keywords: strategic capabilities of the enterprise, enterprise strategy, turbulence of the external environment, methods and models for assessing strategic capabilities.