

УДК 330.341:65.014

JEL D81, E22

DOI 10.32782/2786-765X/2024-6-20

Швиданенко Г.О.

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6737-7935>

Швиданенко В.І.

магістр,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4783-1024>

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті проведено дослідження змістовного наповнення дефініції «стратегія» суб'єкта господарювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що стратегія є результатом драйвером із сукупністю визначальних рішень, які відображають стратегічні напрями використання ресурсного потенціалу, інструментарій реалізації місії підприємства, цінності, засади генерування конкурентних переваг. Запропонована тримірна матриця формування і вибору стратегії розвитку бізнес-організації з урахуванням рівня ризикованості зовнішнього середовища, стратегічних переваг і стратегічних альтернатив. Визначено, що вибір стратегії розвитку підприємств залежить від чисельних чинників, а особливо від можливостей економічного зростання в умовах ліквідації руйнацій агресивної війни росії та відновлення вітчизняної економіки за європейськими стандартами з урахуванням глобальних викликів.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, нестабільне середовище, невизначеність, стратегічне планування, стратегічне середовище, інвестиційний клімат.

Постановка проблеми. Відмітними рисами сьогоденних реалій є невизначеність і наявність турбулентних динамічних змін зовнішнього середовища функціонування бізнес-організацій. Це зумовлює об'єктивну необхідність формування стратегії підприємства з урахуванням сукупності основних чинників, які мають вагомий вплив на результуючі параметри обраної стратегії.

Кожне підприємство є унікальним за структурою ресурсного портфелю, ринковою позицією, рівнем нестабільності, технологічності й конкурентоспроможності, тому важлива адаптація структури й орієнтації стратегічних напрямів до впливу змін зовнішнього середовища. Оптимальна адаптація може бути забезпечена в царині стратегічного прогнозування та перспективного планування й управління у процесі реалізації стратегічних управлінських рішень з визначальних напрямів і видів діяльності, функціонування та перспектив розвитку компанії.

В країні практично відсутній діловий досвід формування та обґрунтування стратегії розвитку в умовах війни з врахуванням масштабних руйнацій, а також усіх аспектів процесу відродження національного економічного комплексу за новими вимогами та європейськими критеріями і стандартами,

з використанням сучасних інноваційних концепцій, проривних технологій, специфіки і переваг цифрової економіки, необхідності формування привабливого інвестиційного клімату, впровадження дієвої системи управління всією палітрою ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичне оцінювання публікацій з даної проблематики дозволяє стверджувати, що питаннями теорії та ділової практики формування та успішної реалізації стратегії присвятили праці провідні вчені: І. Ансоф [1], М. Мескон, П. Друкер, У. Кінгх, Д. Кліланд, М. Портер [2], А. Чандлер, Ф. Хедоурі, Дж.Б. Куїнн, У. Глюк, Г. Гельдштейн, І. Бланк, В. Василенко, М. Єрмошенко, А. Шегда. Науковці В. Жигарева, А. Артеменко, О. Гук, Ж. Жигалкевич, Е.О. Юрій, Л.В. Страшинська, С.Б. Холод, М.М. Лещенко, А.О. Ревуцька акцентують увагу на аспектах невизначеності зовнішнього середовища та врахуванні їх при розробці стратегії.

Доречно, за нашою думкою, розширити дану проблематику щодо особливостей розробки та створення необхідних передумов для успішної реалізації стратегії розвитку суб'єктів господарювання в умовах війни і особливо у повоєнному відродженні їх економічного потенціалу.

Метою статті є означення та акцентування актуальності та доречності необхідності обґрунтування та розробки об'єктивної стратегії розвитку бізнес-організацій за умови турбулентного (невизначеного) середовища функціонування підприємств. Це зумовлює доцільність розкриття сутності та змістовного наповнення дефініцій «стратегія» та «стратегія розвитку». Актуальність акцентування уваги на аспектах важливе у контексті появи нових чинників, вплив яких складно визначити відомими закономірностями щодо підвищення рівня невизначеності. У цьому зв'язку необхідно обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення технології формування стратегії розвитку бізнесу за сучасними вимогами, з урахуванням заподіяних війною руйнацій і наявних суперечностей глобалізаційних викликів, високим рівнем індивідуалізації продукції, специфікою споживчого попиту і забезпеченням планованого рівня прибутковості, а також високого ступеня ризиковості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегію бізнесу можна трактувати як дефініцію, яка має змістовне наповнення щодо об'єднання окремих складових перспектив розвитку бізнес-організації в один комплекс. Тобто, сутність терміну розкривається через його якісні характеристики та функціональну реалізацію:

- є довгостроковим планом розвитку бізнесу;
- висвітлює сутність цінності компанії;
- розкриває адаптаційні можливості підприємства при змінах зовнішнього середовища;
- інтегрує всі частини планових спрямувань діяльності організації за визначеними критеріями;
- враховує результат аналітичного оцінювання сильних і слабких (вразливих) сторін бізнесу;
- результує досягнення планованих параметрів розвитку з урахуванням впливу можливих ризиків;
- містить позицію компанії на цільовому ринку;
- розкриває фінансову спроможність бізнес-структури;
- є основою функціонування компанії, формою її існування;
- розглядається як спосіб досягнення визначених цілей;
- спрямована на ефективне використання ресурсів;
- слугує для генерування конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності бізнесу;
- моделює поведінку фірми.

Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, об'єднуючий механізм цілей та можливостей [5; 10; 15]. Ми трактуємо стратегію підприємства як комплексну програму дій з визначенням пріоритетів, вірогідних проблем, динамічних можливостей, включаючи місію, довгострокові стратегічні цілі, технології прийняття управлінських рішень задля найбільш результативного використання стратегічних ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності компанії з урахуванням особливостей турбулентного зовнішнього середовища і невизначеності (рис. 1).

Важливим аспектом є оцінювання стратегічної успішності компанії з діагностуванням стратегічних напрямів діяльності, а також координації результативного плану дій задля досягнення спрогнозованої мети, спрямованої на виконання місії компанії. Вважаємо, що визначальними індикаторами стратегічної успішності може бути економічне зростання, фінансова стійкість, інноваційність, екологічність, високий рівень соціального забезпеченості.

Стратегія розвитку бізнесу – це концептуальний документ, що містить напрями розвитку, бачення майбутнього, стратегічні та оперативні цілі. Вважається, що наявність стратегії розвитку бізнесу сприяє залученню грантів і пріоритетності в одержанні зовнішніх і внутрішніх інвестицій, зокрема, малому і середньому бізнесу.

Отже, вважаємо, що в діапазоні до п'яти років стратегія розвитку бізнесу має відображати стратегічні напрями, мету та завдання діяльності, сильні внутрішні та зовнішні сторони, цінності фінансові результати, специфіку й особливості господарювання, конкурентні переваги, очікувану фінансово-економічну ефективність.

На сучасному етапі характерним є існування різноманітних підходів до визначення сутності дефініції «стратегія розвитку компанії», системи факторів, що впливають на рішення щодо вибору стратегії за індикатором динамічності дій, гнучкості, інноваційності, інтенсивності, відповідності сучасним європейським стандартам. Можна умовно класифікувати їх на активні та пасивні [6, с. 347].

Активна стратегія передбачає:

- високий рівень ризикованості;
- наступальність;
- постійний процес оновлення продукції;
- динамічне генерування конкурентних переваг задля лідируючої позиції;
- індивідуалізація і коригування збутової політики відповідно вимогам споживачів;
- спрямування цінової політики в русло задоволення всебічного споживчого попиту;



Рис. 1. Змістове наповнення поняття «стратегія розвитку бізнесу»

Джерело: узагальнено автором за [5; 6; 10; 13; 15]

- виведення продукції на нові цільові ринки, зокрема є міжнародні;

- формування позитивного іміджу компанії.

У той же час пасивна стратегія характеризується такими особливостями:

- пасивно-наступальний підхід до розвитку;
- рівень ризику середній або низький;
- пріоритет – збільшення обсягів випуску продукції;

- цінова політика порівняльна з конкурентами;
- спрямування зусиль на утримання наявних частин ринку.

Критичним також є врахування негативних аспектів, які зумовлюють необхідність адаптації до змін, а також використання нових можливостей.

Важливим аспектом стратегії розвитку бізнесу є її залежність від ступеню невизначеності зовнішнього середовища. Слід також відзначити доцільність забезпечення передумов, які сприятимуть ефективному формуванню та впровадженню стратегії розвитку компанії (рис. 2). Стратегія може бути ефективною лише при внутрішній і зовнішній узгодженості всіх її складових і створення необхідних передумов для сприйняття всіма причетними до цього процесу.

Невід'ємним аспектом управління розвитком бізнесу є виокремлення його стадій. Зокрема, ми виділяємо такі основні етапи:

- стратегічне планування та управління;
- оцінювання результируючих індикаторів бізнес організацій;

- обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку;

- аналітичне оцінювання конкурентоспроможності;

- управління ефективністю реалізації стратегії;

- контроль соціально-екологічної складової;

- оцінювання сильних і слабких сторін стратегії;

- вдосконалення та коригування з урахуванням ризиків і можливостей їхньої нівелювання;

- впровадження системи контролю виконання за використанням при можливості зміни зовнішнього середовища.

Очевидним, особливо в останні десятиліття, є процес щодо посилення впливу глобалізації на засадах взаємозалежності національних економік, на якій у сучасних реаліях сильно позначається військова агресія росії. За оприлюдненими даними на початок 2023 року прямі збитки складають 13 млрд доларів США, непрямі – 33,4 млрд доларів США, а для відродження національної промисловості необхідно інвестувати близько 24,9 млрд доларів США (мова йде лише про великі та середні підприємства) [8].

У цьому зв'язку необхідно додаткову увагу приділити особливостям розробки стратегії розвитку бізнесу в умовах війни. Ми виокремили такі аспекти: по-перше, посилена адаптація до турбулентного, високого ступеня невизначеності змін національного бізнес-середовища; по-друге, це зумовлює об'єктивну необхідність формування та всебічного

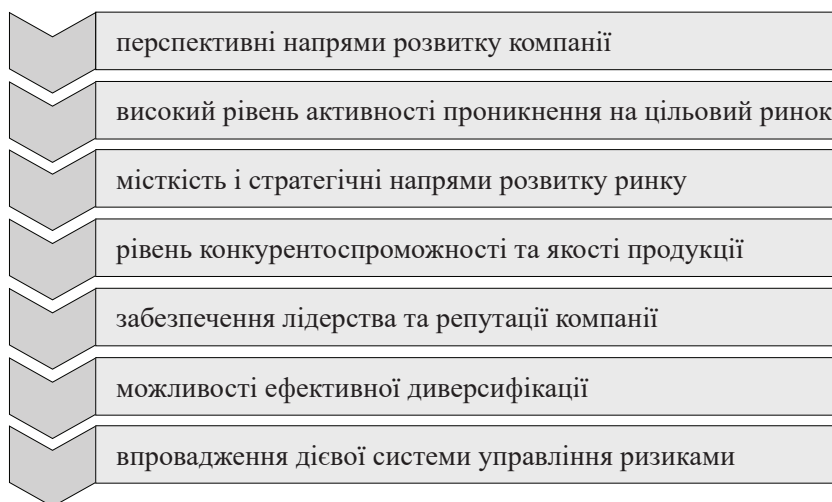


Рис. 2. Передумови формування ефективної стратегії розвитку бізнесу

Джерело: розроблено автором

обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організацій у довгостроковій перспективі; по-третє, встановлення стратегічних цілей та пріоритетних завдань з визначенням термінів необхідного ресурсного забезпечення задля досягнення поставленої мети і місії підприємства з використанням нечіткого моделювання, а також моделювання організаційної взаємодії. Важливим є стратегічне спрямування проєктів, реалізація яких підвищує конкурентоспроможність бізнесу при залученні зацікавлених сторін у цьому процесі.

У сьогоденних реаліях визначальним елементом є всеохоплююча інформатизація та автоматизація всієї сукупності бізнес-процесів, зокрема управлінських і спеціалізованих, з використанням хмарних сховищ, враховуючи необхідність масштабування, розподілу й використання великих масивів інформації в еру цифрової економіки. Слід враховувати й оцінювати ступінь ризику, можливості та загрози, пов'язані з режимом воєнного стану. У цьому зв'язку необхідна динамічність, гнучкість і швидкість реагування на нові обставини і правила при балансуванні управління ризиками та оцінюванням потенціалу можливостей.

Дефініція стратегії розвитку бізнесу багатогранна і містить особливості щодо її формування, впровадження, оцінювання ефективності та вдосконалення. На ці характерні аспекти впливають різноманітні чинники. Очевидним є те, що фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні, або зовнішні, діють незалежно від внутрішнього стану підприємства. До чинників внутрішнього впливу ми відносимо конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, якість

продукції, інноваційність, споживчий попит, ресурсозабезпеченість.

На сьогодні існують різні підходи до визначення сутності зовнішнього середовища та чинників його впливу на діяльність бізнес-організацій. Можна стверджувати, що зовнішні чинники – це, в основному, неконтрольовані фактори, незалежні від внутрішнього середовища компанії, що мають вплив на результуючі індикатори її діяльності. Найбільш узагальнена їх класифікація – це правові, економічні, техніко-технологічні, політичні, соціально-екологічні, демографічні. За нашим дослідженням кожне функціональне середовище має характерну елементну структуру, яка відображає його змістовне наповнення і специфіку впливу на стратегію розвитку бізнесу.

Слід врахувати при формуванні стратегії розвитку бізнесу взаємозв'язаність усіх складових зовнішнього середовища, тобто в практичних реаліях зміна одного з них призводить до значних змін інших. У цьому зв'язку в дослідженні, враховуючи високий рівень складності вказаного феномену, має переважувати системний підхід, який уможливує не лише діагностування зміни окремих складових, а й сукупних взаємозв'язків.

Отже, при визначенні системи факторів які будуть впливати на зовнішнє середовище введення бізнесу слід враховувати, по-перше, взаємозв'язаність цих елементів, по-друге, складність системи чинників, динамічність і швидкість їх зміни, по-третє, невизначеність інформації щодо інформаційного забезпечення, по-четверте, вагомість найістотнішого впливу. Для кількісного оцінювання можна використати баловий підхід. Ми пропонуємо одну із можливих альтернатив.

Нами зроблена спроба сформувавши тримірну матрицю визначення привабливості зовнішнього середовища функціонування бізнес-організації за критеріями невизначеності сукупності факторів зовнішнього середовища, стратегічних альтернатив і стратегічних переваг (рис. 3).

Рішення про рівень привабливості зовнішнього середовища залежить від індикаторів підприємства, які зумовлюють її потрапляння у певну комірку моделі з обчисленням середнього геометричного з добутку трьох значень, відповідно розміщених по осях x , y , z , де x – це стратегічні переваги, y – рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування, z – стратегічні альтернативи.

Стратегічні переваги визначаються як сукупність чинників для забезпечення лідерства на ринку, а саме: оптимальні витрати, високий рівень споживчої цінності продукції (послуг), вагома частка цільового ринку. Стратегічні альтернативи – комплекс факторів, які характеризуються можливістю економічного зростання за рахунок інваріантного

використання наявного ресурсного потенціалу. Рівень невизначеності зовнішнього середовища формується завдяки зважуванню впливу комплексу факторів, у тому числі політичних, економічних, екологічних, соціальних, технологічних тощо. Рівень ризику R пропонується розглядати як додатковий чинник, пов'язаний із рівнем невизначеності. За проведеними дослідженнями відомо про пряму залежність між вказаними рівнями невизначеності та ризику.

Результуючий інтегральний індикатор дає орієнтир для вибору стратегії розвитку: $0-0,3$ – диверсифікації, $0,3-0,7$ – інтеграційного зростання, $0,7-1$ – інтенсивного зростання.

Оцінювання індикаторів має визначатися для кожного із можливих стратегічних варіантів вибору й оцінювання стратегій з урахуванням специфіки і напрямів діяльності підприємства, перспектив розвитку, ринкової позиції та відповідності європейським стандартам.

Висновки. У сучасних реаліях нестабільного ринку пріоритетним є забезпечення адаптації суб'єкта господарювання до змін

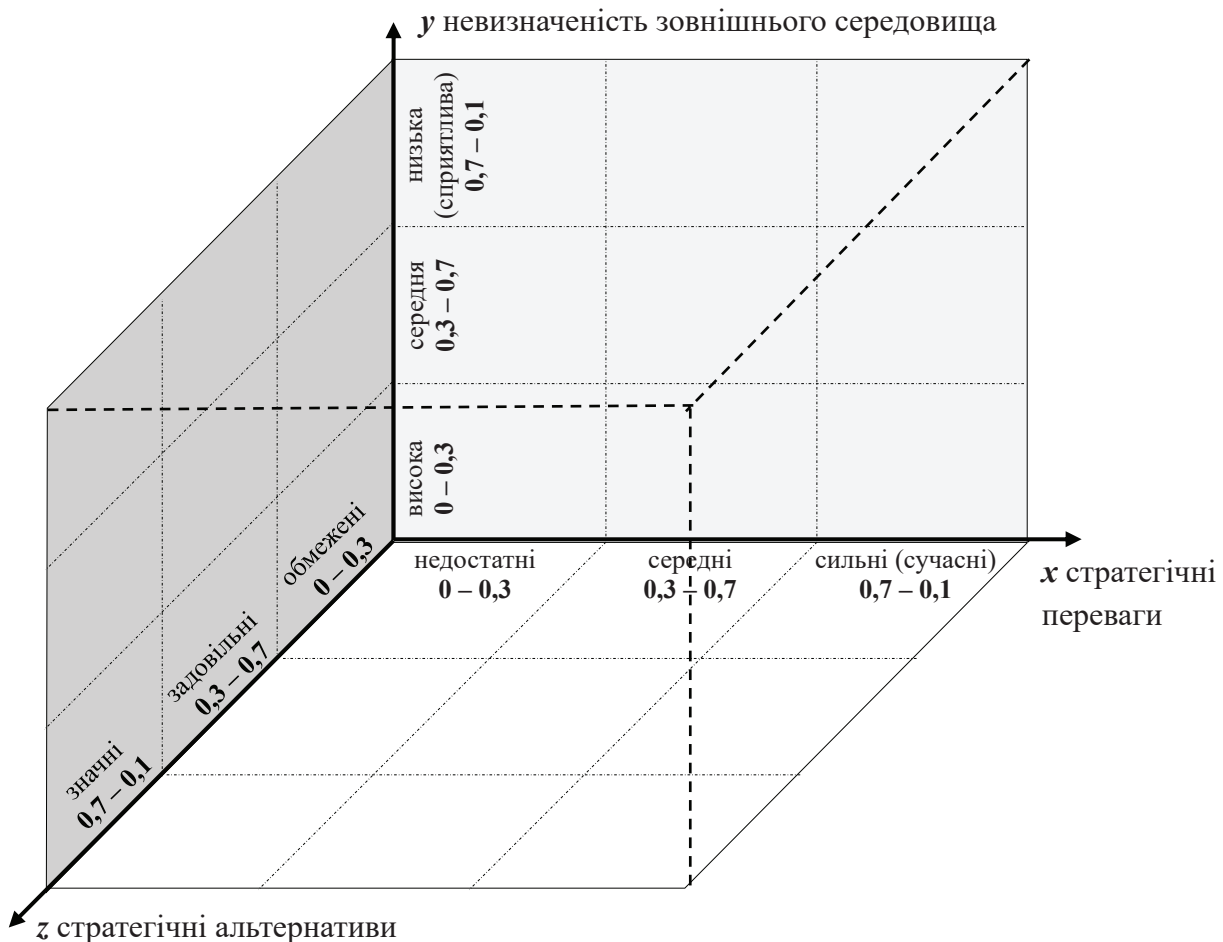


Рис. 3. Тримірна матриця вибору стратегії розвитку бізнес-організації

Джерело: адаптовано автором за [7, с. 425–426]

зовнішнього середовища, а також використання останніх для досягнення запланованих стратегічних цілей. Очевидним є те, що вибір стратегії залежить від чисельних чинників, до основних з яких належать стратегічна позиція бізнесу, виробничий і техніко-технологічний потенціал підприємства, специфіка ресурсного забезпечення, рівень задоволення споживчого попиту, частка ринку, конкурентні переваги, динамічні можливості економічного зростання, наявність внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування задля досягнення стратегічних цілей, сформованих до певних сучасних вимог, а саме: бути гнучкими, реальними, досяжними, вимірними, обґрунтованими, сумісними.

Ділова практика свідчить про те, що кожне підприємство має власні підходи до вибору стратегії розвитку як ефективного дієвого інструментарію, спрямованого на досягнення збалансованості оптимального результату і використання ресурсів за умови функціонування в нестабільному (турбулентному) зовнішньому середовищі.

Запропонована тримірна матриця визначення привабливості зовнішнього середовища за критеріями стратегічних переваг, стратегічних альтернатив і комплексу факторів, які характеризують зовнішнє середовище з урахуванням рівня невизначеності й ризикованості для подальшого вибору та формування стратегії розвитку компанії. Актуальним є дослідження альтернативних варіантів необхідних передумов і технології впровадження стратегії в процесі відродження національного економічного комплексу.

Особлива увага має бути приділена вирішенню проблем інвестування, створенню сприятливого інвестиційного клімату, визначенню можливостей внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, а також зростанню частки грантових запозичень.

Необхідно набувати нового досвіду розвитку бізнесу в умовах війни у контексті трансформацій в економіці й фундаментальних зрушень в енергетичній, екологічній, соціальній і демографічній сферах.

Бібліографічний список

1. Ansoff I. *Strategic management: Classic edition*. London and Basingstoke : Macmillan, 2007. 251 p.
2. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. No 1. P. 78–93.
3. Rumelt R. P. Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*. 2012. Vol. 28. No. 8. DOI: <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628haa.002>
4. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland III A. J. *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston : McGraw-Hill Learning Solutions, 2009. 401 p.
5. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
6. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.
7. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
8. Київська школа економіки. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>
9. Лещенко М. М. Формування стратегії у міжнародному бізнесі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2010. № 25. С. 78–81.
10. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 129–134.
11. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150.
12. Страшинська Л. В. Теоретико-методологічні підходи до класифікації стратегій суб'єктів господарювання на ринку. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2013. Вип. 21. С. 59–67.
13. Холод С. Б., Грушевський С. В., Куянова О. Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163–165.
14. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 3 (2). С. 167–171.
15. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. Вип. 13. С. 131–134.

References

1. Ansoff I. (2007) *Strategic management: Classic edition*. London and Basingstoke: Macmillan.
2. Porter M. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, no 1, pp. 78–93.
3. Rumelt R. P. (2012) Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, vol. 28, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628haa.002>
4. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland III A. J. (2009) *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill Learning Solutions.
5. Artemenko L. P., Huk O. V., Zhyhalkevych Zh. M. (2009) Realizatsiia stratehii rozvytku pidpryiemstva: synerhichnyi pidkhid [Implementation of enterprise development strategy: synergistic approach]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practise and experience*, vol. 19, pp. 12–14.
6. Hudz O. I. (2018) Stratehiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 18, pp. 346–348.
7. Zhykharieva V. V., Savelieva T. M. (2017) Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti [Formation of the enterprise development strategy under uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 9, pp. 423–427.
8. Kyiv school of economics. Zbytky, zavdani ukraïnskomu biznesu vnaslidok rosiiskoi ahresii [The damage to the Ukrainian business sector caused by the Russian aggression]. (2023). Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsynyuyutsya-v-13-mlrd/>
9. Leshchenko M. M. (2010) Formuvannia stratehii u mizhnarodnomu biznesi [Formation of strategy in international business]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Cherkasy State Technological University*, no. 25, pp. 78–81.
10. Revutska A. O., Smolii L. V. (2018) Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti [Features of forming the strategy of development of enterprises in conditions of uncertainty]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business, and management*, vol. 2 (13), pp. 129–134.
11. Semencha I. Ie, Hordiienko S. O. (2022) Formuvannia stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voiennoi ekonomiky Ukrainy [Formulation of a business strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no 181, pp.143–150.
12. Strashynska L. V. (2013) Teoretyko-metodolohichni pidkhody do klasyfikatsii stratehii subiektiv hospodariuvannia na rynku [Theoretical and Methodological Approaches to the Classification of Business Strategies in the Market]. *Naukovyi Chasopys Dragomanov Ukrainian State University*, vol. 21, pp. 59–67.
13. Kholod S. B., Hrushevskiy S. V., Kuianova O. Iu. (2014) Udoskonalennia struktury pidpryiemstva i systemy upravlinnia shchodo realizatsii stratehii rozvytku [Improvement of the organizational structure and management system for the implementation of the development strategy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, no 2, pp. 163–165.
14. Shavshyn O. S. (2017) Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka” – International scientific journal “Internauka”*, no. 3 (2), pp. 167–171.
15. Yurii E. O., Lutsyk I. B. (2013) Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha [Features of the development strategy of enterprises in an uncertain environment]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – International Humanitarian University Herald*, vol. 13, pp. 131–134.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2024

Henefa Shvydanenko

Ph.D. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6737-7935>

Vadym Shvydanenko

Master,
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4783-1024>

JUSTIFICATION AND PREPARATION OF COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

Objective. This study investigates the substantive content of the definition of “strategy” for a business entity in the context of external environmental uncertainty. **Results.** It establishes that a development strategy should be based on an effective balance between the resource potential of the business entity and the possibilities for utilizing this potential to meet solvent market demand. This necessitates the creation of a roadmap that includes planned economic growth indicators, scalability opportunities, and development prospects, essentially constituting the business development strategy. It is demonstrated that strategy has become an integral component of business management in most market economies. It acts as a resultant driver encompassing a set of defining decisions that reflect strategic directions for utilizing resource potential, implementing the company’s mission, and generating competitive advantages in target markets. A three-dimensional matrix is proposed for formulating and selecting a business development strategy considering external environmental risk levels, strategic advantages, and strategic alternatives. This matrix considers the attractiveness of the external environment, strategic competencies aimed at strategy formulation and implementation with the available resource potential. Evaluation of each indicator is recommended for all possible choice options and assessment of strategy effectiveness. This approach should consider the primary directions of business activity, future development prospects, market position, growth potential within the target market, and the creation of conditions for entering new markets, aligning with European standards. **Practical significance.** The conclusions focus on the objective necessity for business entities to adapt to contemporary turbulent changes in the external environment. It highlights that the choice of a development strategy depends on numerous factors, including technological and production potential, resource availability, specifics of internal and external investment sources, dynamic economic growth opportunities amidst current realities, including the aftermath of Russia’s aggressive war and the reconstruction of the national economy according to European standards, considering global challenges and increasing competition.

Keywords: strategy, development strategy, unstable environment, uncertainty, strategic planning, strategic environment, investment climate.