



Менеджмент

УДК 338.24:658.1:330.131.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20326371>

Розвиток підприємств України: стратегічні пріоритети та ризики

Акулюшина Марина Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>

Прийнято: 04.05.2026 | Опубліковано: 21.05.2026

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена поглибленням економічної нестабільності, посиленням воєнних, інфляційних, енергетичних і логістичних ризиків, що суттєво впливають на функціонування підприємств України та їх здатність забезпечувати стратегічну стійкість у процесі повоєнного відновлення економіки. В умовах структурних трансформацій бізнес-середовища особливого значення набуває обґрунтування адаптивних стратегічних напрямів розвитку підприємств, орієнтованих на підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності управління. **Мета.** Метою дослідження є оцінка тенденцій розвитку підприємств України в умовах економічної нестабільності, аналіз впливу сучасних ризиків на результати діяльності бізнесу та визначення стратегічних напрямів забезпечення стійкості підприємств у процесі повоєнного відновлення економіки. **Методи.** У процесі дослідження використано методи економічного аналізу, порівняння, систематизації, узагальнення та структурно-динамічного оцінювання. Для визначення тенденцій розвитку підприємств застосовано*



*статистичний аналіз показників кількості діючих підприємств, зайнятості, обсягів реалізації продукції, витрат на оплату праці та рентабельності діяльності. Метод матричного узагальнення використано для систематизації стратегічних ризиків розвитку підприємств України, а табличний метод – для оцінки стратегічних напрямів розвитку бізнесу та інструментів їх реалізації. **Результати.** Проведений аналіз засвідчив суттєве скорочення кількості діючих підприємств та чисельності зайнятих працівників упродовж 2020–2024 рр., що відображає вплив воєнних, фінансових, логістичних та енергетичних ризиків на функціонування бізнесу. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності підприємств показала нестабільність рівня рентабельності та суттєве посилення витратного тиску внаслідок зростання індексу цін виробників. Систематизовано стратегічні ризики розвитку підприємств України, серед яких виокремлено воєнні, інфляційні, енергетичні, кадрові, логістичні, фінансові, технологічні та ESG-ризики. Узагальнено стратегічні напрями розвитку підприємств, що включають цифрову трансформацію, диверсифікацію ринків збуту, енергетичну модернізацію, розвиток людського капіталу, локалізацію логістики, інноваційний розвиток виробництва та ESG-орієнтовані підходи до ведення бізнесу. **Висновки.** Забезпечення стратегічної стійкості підприємств України потребує комплексної адаптації бізнесу до структурних змін економічного середовища та посилення ризиків господарської діяльності. Реалізація адаптивних стратегій розвитку сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємств, підвищенню ефективності управління та формуванню передумов для довгострокового економічного зростання.*

Ключові слова: *стратегічна стійкість, підприємницький сектор, фінансова адаптивність, цифрова трансформація, стратегічні ризики, конкурентоспроможність, логістична гнучкість.*



Development of Ukrainian enterprises: strategic priorities and risks

Maryna Akuliushyna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management

Department, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>

Abstract. *The relevance of the study is обусловлена the deepening of economic instability and the intensification of military, inflationary, energy, and logistical risks that significantly affect the functioning of Ukrainian enterprises and their ability to ensure strategic resilience in the process of post-war economic recovery. Under conditions of structural transformations of the business environment, particular importance is attached to substantiating adaptive strategic development directions aimed at strengthening financial resilience, competitiveness, and management efficiency. Purpose.* The purpose of the study is to assess the development trends of Ukrainian enterprises under conditions of economic instability, analyze the impact of contemporary risks on business performance, and identify strategic directions for ensuring enterprise resilience in the process of post-war economic recovery. **Methods.** The study employs methods of economic analysis, comparison, systematization, generalization, and structural-dynamic assessment. Statistical analysis of indicators such as the number of operating enterprises, employment, sales volumes, labor costs, and profitability was applied to identify enterprise development trends. The matrix generalization method was used to systematize strategic risks affecting the development of Ukrainian enterprises, while the tabular method was applied to evaluate strategic business development directions and the instruments for their implementation. **Results.** The conducted analysis revealed a significant reduction in the number of operating enterprises and employed workers during 2020–2024, reflecting the impact of military, financial, logistical, and energy-related risks on business



*operations. The assessment of financial and economic performance indicators demonstrated instability in profitability levels and a substantial increase in cost pressure caused by the growth of the producer price index. Strategic risks affecting the development of Ukrainian enterprises were systematized, including military, inflationary, energy, labor, logistical, financial, technological, and ESG-related risks. Strategic development directions for enterprises were generalized, including digital transformation, diversification of sales markets, energy modernization, human capital development, logistics localization, innovative production development, and ESG-oriented business approaches. **Conclusions.** Ensuring the strategic resilience of Ukrainian enterprises requires comprehensive business adaptation to structural changes in the economic environment and the increasing risks of economic activity. The implementation of adaptive development strategies will contribute to strengthening the financial resilience of enterprises, improving management efficiency, and creating the prerequisites for long-term economic growth.*

Keywords: *Strategic resilience, entrepreneurial sector, financial adaptability, digital transformation, strategic risks, competitiveness, logistical flexibility.*

Постановка проблеми. Розвиток підприємств України супроводжується масштабними структурними трансформаціями економіки, посиленням ризиків господарської діяльності та необхідністю адаптації бізнесу до нових умов функціонування. Воєнні дії, інфляційний тиск, енергетична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит та нестабільність ринкового середовища суттєво впливають на фінансову стійкість підприємств, їх конкурентоспроможність і здатність забезпечувати безперервність діяльності [1, с. 438]. За таких умов особливого значення набуває формування стратегічних підходів до розвитку підприємств, орієнтованих на підвищення адаптивності бізнесу, зниження



впливу кризових факторів та забезпечення довгострокової економічної стійкості. Складність сучасних викликів полягає у поєднанні воєнних, економічних, енергетичних, соціальних та технологічних ризиків, які формують високий рівень невизначеності для підприємницького сектору [2]. Підприємства змушені одночасно вирішувати завдання підтримання ліквідності, оптимізації витрат, збереження кадрового потенціалу, забезпечення стабільності постачань і пошуку нових ринків збуту. У результаті стратегічний розвиток бізнесу дедалі більше залежить від здатності швидко трансформувати управлінські, виробничі та логістичні процеси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення стратегічної стійкості підприємств, цифрової трансформації бізнесу та адаптації до кризових викликів активно досліджуються у сучасній науковій літературі. Ч. Чжан (J. Zhang) та ін. встановили, що цифрова трансформація суттєво підвищує організаційну стійкість підприємств через посилення інноваційної спроможності та гнучкості управлінських систем [3]. Водночас Е. Джаханбахш (E. Jahanbakhsh) запропонувала концептуальний підхід до інтеграції цифрових інновацій та ESG-трансформації, акцентуючи увагу на поєднанні цифрових технологій зі стратегічними цілями сталого розвитку [4]. Значення інформаційної ефективності в забезпеченні стійкості бізнесу розкрили С. Шенг (X. Sheng) та Дж. Шао (J. Shao), які визначили, що цифровізація посилює контроль, прозорість та здатність підприємств протидіяти зовнішнім шокам [5]. Проблематику стійкості ланцюгів постачання досліджували П. Лі та ін., які встановили позитивний вплив цифрової трансформації на прозорість і гнучкість систем постачання [6]. Подібні висновки щодо виробничого сектору зробили Ю. Жань (Y. Zhan) та В. Лі (W. Li), довівши, що цифровізація підсилює адаптивні можливості підприємств і забезпечує стабільніше функціонування в кризових умовах [7]. С. Цай (C. Cai) та ін. встановили, що цифрова трансформація позитивно



впливає на ефективність екологічних, соціальних та управлінських підходів (Environmental, Social, Governance, ESG) підприємств через зниження фінансових обмежень та покращення корпоративного управління [8]. У дослідженні Д. Приходько (D. Prykhodko) та ін. обґрунтовано необхідність інтеграції фінансових, управлінських і цифрових інструментів для забезпечення стійкості цифрових екосистем підприємницьких структур [9]. Окрему увагу науковці приділяють питанням адаптивності бізнесу до сучасних ризиків. О. Світовий та О. Солом'яний узагальнили особливості стратегічного управління ризиками в умовах економічної нестабільності та наголосили на необхідності комплексного підходу до формування антикризових стратегій [2]. А. Голобородько визначив, що фінансова стійкість підприємств у цифровій економіці формується через поєднання фінансової та цифрової адаптивності бізнесу [10]. Н. Ульянченко акцентувала увагу на необхідності впровадження адаптивних моделей управління, цифровізації процесів і диверсифікації діяльності підприємств в умовах воєнного стану [11]. Поряд із цим сучасні дослідження розглядають галузеві аспекти забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Д. Паніотов (D. Paniotov) підкреслив значення оптимізації технологічних процесів і стандартизації операцій для формування стійких конкурентних переваг [12]. Р. Кондратюк (R. Kondratiuk) визначив, що трансформація маркетингових комунікацій у цифровому середовищі підсилює роль персоналізації та аналітики даних у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу [13]. Г. Толобаєв обґрунтував доцільність використання технологій штучного інтелекту для оптимізації витрат і підвищення операційної надійності транспортних підприємств [14]. А. Соколенко (A. Sokolenko) дослідив вплив цифрових платформ, логістичних витрат та регуляторних вимог на цінову конкурентоспроможність еко-продукції в міжнародному електронному середовищі [15]. С. Тан (S. Tang) та ін. визначили, що стійкість підприємств залежить від ефективного поєднання цифрових



ресурсів, інноваційних компетенцій та управлінських можливостей. Важливий напрям досліджень пов'язаний із ESG-підходами та конкурентоспроможністю бізнесу [16]. Узагальнення сучасних наукових підходів свідчить, що забезпечення стратегічної стійкості підприємств дедалі більше пов'язується з цифровою трансформацією, адаптивністю систем управління, ефективним ризик-менеджментом, ESG-орієнтованими підходами та здатністю бізнесу швидко реагувати на структурні зміни економічного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених питанням цифрової трансформації, стратегічної стійкості, ESG-орієнтованого розвитку та адаптивного управління підприємствами, у сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділено комплексному аналізу розвитку підприємств саме в умовах поєднання воєнних, інфляційних, енергетичних, кадрових та логістичних ризиків. Значна частина наукових праць зосереджена або на окремих аспектах цифровізації бізнесу, або на проблемах фінансової стійкості та ризик-менеджменту без урахування структурних трансформацій підприємницького сектору в умовах тривалої економічної нестабільності. Невирішеними залишаються питання взаємозв'язку між структурними змінами у секторі підприємництва, фінансово-економічними результатами діяльності підприємств та впливом сучасних ризиків на довгострокову стійкість бізнесу. Обмежено висвітлено проблематику адаптації підприємств до витратного тиску, зростання індексу цін виробників, нестабільності енергетичного забезпечення та трансформації ринкового середовища в умовах повоєнного відновлення економіки. Також недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції цифрових, фінансових, логістичних та ESG-інструментів у єдину систему стратегічного розвитку підприємств. Дослідження зазначених аспектів є важливим для формування ефективних стратегічних підходів до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності



підприємств України в умовах економічної нестабільності.

Формулювання цілей статті. Мета статті - дослідження тенденцій розвитку підприємств України в умовах економічної нестабільності та обґрунтуванні стратегічних напрямів забезпечення їх стійкості в процесі повоєнного відновлення економіки. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати тенденції розвитку підприємств України у 2020–2024 рр. та оцінити вплив сучасних ризиків на результати їх діяльності.

2. Дослідити вплив фінансово-економічних, енергетичних, логістичних та інфляційних чинників на рівень стійкості й ефективності функціонування підприємств.

3. Обґрунтувати стратегічні напрями забезпечення стійкості підприємств України в умовах повоєнного відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний розвиток підприємств України дедалі більше залежить від здатності бізнесу адаптуватися до нестабільності економічного середовища, змін ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень, енергетичних викликів та трансформації структури внутрішнього попиту. За таких умов особливого значення набуває формування стратегічної стійкості підприємств, яка визначається не лише фінансовими результатами діяльності, а й рівнем гнучкості управління, швидкістю реагування на зовнішні загрози, диверсифікацією діяльності, цифровою адаптивністю та здатністю підтримувати безперервність бізнес-процесів [17]. Посилення кризових факторів суттєво змінює умови функціонування підприємств, впливаючи на виробничі витрати, інвестиційну активність, кадровий потенціал, доступ до ресурсів і конкурентні позиції на ринку. У результаті стратегічне управління дедалі більше орієнтується на ризик-адаптивний підхід, у межах якого підприємства змушені поєднувати завдання забезпечення поточної стабільності із формуванням довгострокових напрямів розвитку. З метою



систематизації загроз, що впливають на стратегічний розвиток підприємств України, доцільно узагальнити основні ризики, джерела їх виникнення та потенційні наслідки для діяльності суб'єктів господарювання – табл. 1.

Таблиця 1

Матриця стратегічних ризиків розвитку підприємств України в умовах економічної нестабільності

Група ризиків	Прояв ризику	Потенційний вплив на діяльність підприємств	Найбільш вразливі сфери
Воєнні	Руйнування виробничої інфраструктури, окупація територій, релокація бізнесу	Скорочення обсягів виробництва, втрата активів, порушення операційної діяльності	Промисловість, логістика, аграрний сектор
Інфляційні	Зростання цін на сировину, енергоносії та матеріали	Підвищення собівартості продукції та зниження рентабельності	Виробничі підприємства, енергоємні галузі
Енергетичні	Перебої енергопостачання, зростання тарифів	Простої виробництва, збільшення операційних витрат	Промисловість, харчова галузь, транспорт
Кадрові	Міграція населення, мобілізація, дефіцит кваліфікованих працівників	Зниження продуктивності праці та ускладнення забезпечення безперервності діяльності	Малі та середні підприємства, сфера послуг
Логістичні	Блокування транспортних маршрутів, зростання вартості перевезень	Затримка поставок, збільшення витрат на транспортування	Експортно-орієнтовані підприємства, аграрний сектор
Фінансові	Обмеження доступу до кредитних ресурсів, валютні коливання	Дефіцит оборотного капіталу та скорочення інвестиційної активності	Малі підприємства, інноваційний бізнес
Ринкові	Зниження платоспроможного попиту та нестабільність ринків збуту	Скорочення реалізації продукції та прибутковості	Торгівля, сфера послуг, виробництво споживчих товарів
Технологічні	Низький рівень цифровізації та інноваційної активності	Втрата конкурентоспроможності та уповільнення розвитку	Традиційні виробничі підприємства
Регуляторні	Часті зміни податкового та нормативного середовища	Зростання адміністративного навантаження та невизначеності	Усі види підприємств
Репутаційні та ESG-ризики	Невідповідність сучасним екологічним та соціальним вимогам	Обмеження доступу до інвестицій та міжнародних ринків	Експортно-орієнтовані та великі підприємства

Джерело: побудовано за [1; 2; 17; 18]



Поглиблення кризових явищ у національній економіці сформувало багаторівневу систему ризиків, які безпосередньо впливають на стратегічний розвиток підприємств України. Найбільш масштабний вплив мають воєнні ризики, що спричиняють фізичне руйнування виробничих потужностей, втрату активів, порушення логістичних ланцюгів та необхідність релокації бізнесу. У результаті підприємства змушені змінювати організаційні моделі діяльності, переорієнтовувати ринки збуту та адаптовувати виробничі процеси до нових територіальних і ресурсних обмежень. Суттєвий вплив на фінансові результати діяльності підприємств також мають інфляційні та енергетичні ризики. Зростання цін на енергоносії, сировину та матеріали посилює витратний тиск на бізнес, що особливо негативно відображається на енергоємних та виробничих галузях. Перебої в енергопостачанні додатково ускладнюють забезпечення безперервності операційної діяльності, підвищують собівартість продукції та знижують рівень рентабельності підприємств. Окрему групу формують кадрові та логістичні ризики, які суттєво впливають на ефективність функціонування підприємств. Дефіцит трудових ресурсів, міграційні процеси та мобілізаційні обмеження ускладнюють забезпечення стабільної роботи підприємств, особливо у сфері малого та середнього бізнесу. Водночас логістичні проблеми призводять до зростання транспортних витрат, затримок поставок та втрати частини експортних можливостей, що найбільш відчутно для аграрного сектору та підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки. Не менш вагомими залишаються фінансові, ринкові, технологічні та регуляторні ризики. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, валютні коливання та нестабільність ринків збуту стримують інвестиційну активність і погіршують фінансову стійкість підприємств. Низький рівень цифровізації та інноваційної активності посилює ризик втрати конкурентних позицій, тоді як часті зміни нормативно-податкового середовища формують додаткове адміністративне навантаження для бізнесу. Водночас посилення вимог щодо



ESG-підходів та репутаційної відповідальності поступово перетворюється на окремий фактор конкурентоспроможності, який впливає на доступ підприємств до міжнародних ринків та інвестиційних ресурсів.

Подальший аналіз тенденцій розвитку підприємництва потребує оцінки структурних змін у секторі за розмірами підприємств, оскільки саме співвідношення великих, середніх, малих та мікропідприємств відображає рівень адаптивності економіки до кризових викликів – табл. 2.

Таблиця 2

Структурні зміни у секторі підприємництва України у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість діючих підприємств, од.	373822	370834	261924	307852	285597
Частка малих підприємств, %	95,2	95,1	94,2	95,2	94,9
Частка мікропідприємств, %	82,4	82,2	78,7	82,8	81,5
Кількість зайнятих працівників, осіб	6366104	6391660	5382372	5052274	5010853
Частка зайнятих у малих підприємствах, %	26,8	27,8	26,6	27,6	27,4
Частка зайнятих у мікропідприємствах, %	11,3	12,2	10,8	12,1	11,9

Джерело: побудовано за [19]

Аналіз структурних змін у секторі підприємництва України свідчить про суттєве послаблення ділової активності внаслідок воєнно-економічних потрясінь. Упродовж 2020–2024 рр. кількість діючих підприємств скоротилася майже на чверть, при цьому найбільший спад припав на 2022 р., коли втрати підприємницького сектору перевищили 100 тис. суб'єктів господарювання порівняно з попереднім роком. Подальше часткове відновлення у 2023 р. не компенсувало масштабів скорочення, а у 2024 р. знову спостерігалось зниження підприємницької активності. Структура сектору підприємництва залишалася стабільно орієнтованою на малий бізнес. На малі підприємства припадало близько 95 % усіх суб'єктів господарювання, тоді як частка мікропідприємств коливалася в межах 79–83 %. Це підтверджує, що саме малий та мікробізнес формують основу



підприємницького середовища України. Водночас скорочення частки мікропідприємств майже на 1 в.п. свідчить про підвищену вразливість найменших суб'єктів господарювання до фінансових та операційних ризиків. Негативні тенденції простежуються і в динаміці зайнятості. За досліджуваний період чисельність працівників скоротилася більш ніж на 1,3 млн осіб, або понад на п'яту частину. Найбільше падіння зайнятості відбулося у 2022–2023 рр., що стало наслідком міграційних процесів, релокації підприємств та скорочення виробничої активності. Разом із цим частка зайнятих у малому та мікробізнесі демонструвала незначне зростання, що свідчить про відносно вищу адаптивність малого підприємництва до кризових умов та його важливу роль у підтриманні ринку праці.

Виявлені структурні трансформації безпосередньо вплинули на фінансові результати діяльності підприємств, рівень їх прибутковості та здатність забезпечувати стабільність господарської діяльності – табл. 3.

Таблиця 3

**Фінансово-економічні результати діяльності підприємств України
у 2020–2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	10049,87	13616,79	11033,02	13456,37	15688,79
Витрати на оплату праці, млрд грн	819,96	965,56	861,20	998,77	1197,07
Рентабельність операційної діяльності, %	6,2	12,6	3,3	8,0	5,7
Рентабельність усієї діяльності, %	0,9	10,1	-3,2	4,5	5,8

Джерело: побудовано за [19]

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємств України свідчить про високу нестабільність господарської діяльності упродовж 2020–2024 рр. Після суттєвого зростання обсягів реалізації у 2021 р. підприємницький сектор у 2022 р. зазнав різкого скорочення ділової активності, внаслідок чого втрати реалізації перевищили 2,5 трлн грн



порівняно з попереднім роком. Надалі спостерігалось поступове відновлення обсягів реалізованої продукції, а у 2024 р. рівень реалізації вже більш ніж у півтора рази перевищував показник 2020 р., що свідчить про часткову адаптацію бізнесу до кризових викликів та поступове відновлення економічної активності. Суттєві зміни відбувалися і у сфері витрат на оплату праці. Попри кризові явища, підприємства були змушені збільшувати витрати на персонал через інфляційні процеси, кадровий дефіцит та необхідність утримання кваліфікованих працівників. У 2024 р. витрати на оплату праці перевищили рівень 2020 р. майже на 46 %, а приріст за останній рік дослідження становив майже 200 млрд грн. Це свідчить про посилення навантаження на систему витрат підприємств навіть за умов нестабільної прибутковості діяльності. Динаміка показників рентабельності демонструє значну чутливість підприємств до кризових факторів. Найбільш негативна ситуація спостерігалася у 2022 р., коли рентабельність усієї діяльності набула від'ємного значення, що свідчило про збитковість значної частини суб'єктів господарювання. У подальшому відбулося покращення фінансових результатів, однак рівень операційної рентабельності у 2024 р. залишався нижчим порівняно з піковими значеннями 2021 р. Це підтверджує збереження високого витратного навантаження, нестабільності ринкового середовища та обмежених можливостей підприємств щодо підтримання високого рівня прибутковості.

Одним із важливих факторів погіршення фінансових результатів підприємств стало посилення інфляційного тиску, яке вплинуло на собівартість продукції, рівень операційних витрат та цінову політику бізнесу – табл. 4.



Таблиця 4

Індекс цін виробників як фактор витратного тиску на підприємства України у
2020–2024 рр.

Рік	Індекс цін виробників за рік, %	Характер впливу на підприємства
2020	114,7	Помірне зростання виробничих витрат після періоду пандемічної нестабільності
2021	162,3	Різке посилення цінового тиску, зростання собівартості та потреби в оборотному капіталі
2022	138,3	Поєднання інфляційного, воєнного, логістичного та енергетичного тиску
2023	116,4	Часткова стабілізація цінового середовища, але збереження високої витратності діяльності
2024	127,7	Нове посилення витратного навантаження, що обмежує прибутковість підприємств

Джерело: побудовано за [20]

Аналіз індексу цін виробників свідчить про суттєве посилення витратного тиску на підприємства України упродовж 2020–2024 рр. Найбільш критична ситуація спостерігалася у 2021 р., коли індекс цін виробників перевищив 160 %, що означало безпрецедентне зростання виробничих витрат, вартості сировини, енергоносіїв та матеріальних ресурсів. У таких умовах підприємства були змушені збільшувати потребу в оборотному капіталі, переглядати цінову політику та адаптувати структуру витрат до нових економічних реалій. У 2022 р. інфляційний тиск додатково посилювався під впливом воєнних ризиків, руйнування логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів та енергетичної нестабільності. Поєднання цих факторів призвело до стрімкого зростання собівартості продукції, скорочення рівня прибутковості та ускладнення забезпечення безперервності діяльності підприємств. Навіть попри часткову стабілізацію цінового середовища у 2023 р., рівень витратного навантаження залишався суттєво вищим за докризові показники, що негативно впливало на фінансову стійкість бізнесу. Повторне прискорення індексу цін виробників у 2024 р. підтверджує збереження високої чутливості підприємств до інфляційних процесів. Зростання



виробничих витрат обмежує можливості підприємств щодо нарощування прибутковості, інвестиційної активності та реалізації довгострокових проєктів розвитку. У результаті забезпечення стратегічної стійкості підприємств дедалі більше залежить від здатності бізнесу оптимізувати витрати, підвищувати енергоефективність, диверсифікувати діяльність та впроваджувати цифрові інструменти управління.

На підставі проведеного аналізу доцільно узагальнити основні стратегічні напрями розвитку підприємств України та інструменти їх реалізації, які можуть забезпечити підвищення адаптивності бізнесу, зміцнення фінансової стійкості та підтримання конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення економіки – табл. 5.

Таблиця 5

Стратегічні напрями розвитку підприємств України та інструменти їх реалізації в умовах сучасних ризиків

Стратегічний напрям	Інструменти реалізації	Основні учасники	Ризики, вплив яких знижується
Цифрова трансформація підприємств	ERP-системи, електронний документообіг, CRM, автоматизація виробництва, AI-аналітика	Підприємства, IT-компанії, держава, інвестори	Кадрові, операційні, логістичні
Диверсифікація ринків збуту	Вихід на ринки ЄС, e-commerce, міжнародні торговельні платформи, експортні програми	Бізнес, торгово-промислові палати, Мінекономіки, міжнародні організації	Ринкові, логістичні, воєнні
Енергетична модернізація	Сонячні електростанції, генератори, системи енергоефективності, резервне живлення	Підприємства, енергетичні компанії, банки, донорські фонди	Енергетичні, інфляційні
Розвиток людського капіталу	Програми перекваліфікації, дистанційна зайнятість, корпоративне навчання, HR-брендинг	Підприємства, заклади освіти, служби зайнятості, громади	Кадрові, соціальні
Фінансова стійкість бізнесу	Державні програми підтримки, гранти, кредитування «5–7–9%», страхування ризиків	Банки, держава, міжнародні фінансові організації, бізнес	Фінансові, інвестиційні
Локалізація та гнучкість логістики	Регіоналізація постачань, мультимодальна логістика, створення локальних складів	Бізнес, логістичні оператори, органи влади	Логістичні, воєнні



Стратегічний напрям	Інструменти реалізації	Основні учасники	Ризики, вплив яких знижується
Інноваційний розвиток виробництва	Індустріальні парки, R&D-центри, технологічні кластери, автоматизовані лінії	Підприємства, університети, інвестори, держава	Технологічні, конкурентні
ESG-орієнтований розвиток	ESG-звітність, екологічна модернізація, «зелені» технології, соціальні програми	Великі підприємства, інвестори, міжнародні партнери	Репутаційні, екологічні

Джерело: побудовано автором

Узагальнення стратегічних напрямів розвитку підприємств України свідчить про необхідність комплексної адаптації бізнесу до довгострокових економічних, воєнних та структурних викликів. Одним із пріоритетів залишається цифрова трансформація підприємств, оскільки впровадження автоматизованих систем управління, цифрового документообігу та аналітики на основі штучного інтелекту, сприяє підвищенню продуктивності, скороченню операційних витрат і підсиленню гнучкості управлінських процесів. Водночас важливого значення набуває диверсифікація ринків збуту, яка дозволяє зменшити залежність підприємств від окремих регіонів та підвищити стабільність реалізації продукції в умовах нестабільного внутрішнього ринку. Посилення енергетичних ризиків та інфляційного тиску обумовлює необхідність енергетичної модернізації підприємств, що передбачає розвиток енергоефективних технологій, резервних систем живлення та альтернативної енергетики. Не менш важливим стратегічним напрямом є розвиток людського капіталу через програми перекваліфікації, корпоративного навчання та підтримання кадрового потенціалу підприємств. Це дозволяє підвищити адаптивність бізнесу до змін ринку праці та зменшити негативний вплив кадрового дефіциту. У сучасній структурі ризиків вагоме значення має забезпечення фінансової стійкості бізнесу, зокрема через використання державних програм підтримки, грантового фінансування, пільгового кредитування та механізмів страхування ризиків. Паралельно зростає роль локалізації та гнучкості логістики, що сприяє



скороченню втрат часу, підвищенню стабільності постачань та зменшенню залежності від зовнішніх транспортних обмежень. Окрему роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності відіграють інноваційний розвиток виробництва та ESG-орієнтований підхід до ведення бізнесу. Розвиток технологічних кластерів, індустриальних парків та R&D-центрів сприяє модернізації виробничої бази підприємств, тоді як впровадження ESG-підходів підвищує інвестиційну привабливість бізнесу та розширює доступ до міжнародних ринків і фінансових ресурсів. Отже, забезпечення стратегічної стійкості підприємств України вимагає поєднання цифрової модернізації, енергетичної адаптації, розвитку людського капіталу, фінансової підтримки та інноваційного оновлення бізнесу, що створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування передумов для повоєнного відновлення економіки України.

Висновки. Узагальнення тенденцій розвитку підприємств України у 2020–2024 рр. свідчить про суттєвий вплив воєнних, інфляційних, енергетичних, логістичних та фінансових ризиків на функціонування бізнесу. Скорочення кількості діючих підприємств і чисельності зайнятих працівників супроводжувалося трансформацією структури підприємницького сектору, у межах якої посилилася роль малого та мікробізнесу як найбільш адаптивної складової економіки. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємств показав нестабільність рівня рентабельності та значну чутливість бізнесу до витратного тиску. Зростання індексу цін виробників, підвищення вартості енергоносіїв, сировини та логістичних послуг призвели до збільшення собівартості продукції, погіршення фінансової стійкості та обмеження інвестиційної активності підприємств. Попри це, поступове відновлення обсягів реалізації продукції у 2023–2024 рр. відображає адаптацію частини підприємств до нових умов господарювання. Систематизація стратегічних ризиків розвитку підприємств України показала необхідність переходу до більш гнучких моделей управління, орієнтованих



на швидку адаптацію бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. Важливого значення набувають цифрова трансформація, диверсифікація ринків збуту, енергетична модернізація, розвиток людського капіталу, локалізація логістики та впровадження ESG-орієнтованих підходів як ключових напрямів забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх фінансової стійкості та формуванню передумов для ефективного повоєнного відновлення економіки України.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні адаптивних моделей стратегічного управління підприємствами з урахуванням цифрових, енергетичних та ESG-факторів розвитку.

Список використаних джерел

1. Акулюшина М. О., Сідюк В. О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 6 № 83. С. 437-443. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-71>.
2. Світовий О., Солом'яний О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120>.
3. Zhang J., Li H., Zhao H. The Impact of digital transformation on organizational resilience: the role of innovation capability and agile response. *Systems*. 2025. Vol. 13, № 2. P. 75. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020075>.
4. Jahanbakhsh E. Strategic integration of digital innovation and sustainability: A foresight-driven framework for ESG transformation. *Social Sciences & Humanities Open*. 2026. Vol. 13. Article 102795. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020075>.



<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102795>.

5. Sheng X., Shao J. Digital transformation and enterprise resilience in Chinese listed firms: evidence from information transfer efficiency. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-026-07163-6>.

6. Li P., Chen Y., Guo X. Digital transformation and supply chain resilience. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. Article 104033. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033>.

7. Zhan Y., Li W. Has digital transformation enhanced the resilience of manufacturing enterprises? *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 96, Part B. Article 103688. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103688>.

8. Cai C., Tu Y., Li Z. Enterprise digital transformation and ESG performance. *Finance Research Letters*. 2023. Vol. 58, Part D. Article 104692. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104692>.

9. Prykhodko D., Ratnikov D., Krychevska Y., Sahaidak M., Mazhnyk L., Leha O. Financially-oriented complex of economic and management tools in the development of the digital ecosystem of entrepreneurial structures. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2026. Vol. 2, № 67. P. 163–176. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5131>.

10. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 1 № 52. С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>.

11. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 342, № 3(1). P. 293–297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41).

12. Paniotov D. Strategic aspects of enhancing automotive service competitiveness through optimization of polishing technological processes. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI:



<https://doi.org/10.5281/zenodo.18659827>.

13. Kondratiuk R. Transformation of marketing communications under the influence of social media evolution. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18716955>.

14. Толобаєв Г. Г. Використання технологій штучного інтелекту для оптимізації витрат у морських перевезеннях. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17862676>.

15. Sokolenko A. Comparative analysis of the factors of price competitiveness of niche eco-products on marketplaces in the United States and the European Union. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19592973>.

16. Tang C., Dong S., Zhou R. The impact of digitalization on corporate resilience. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 97. Article 103834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103834>.

17. Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>.

18. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(114). С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-19-25](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25).

19. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2026).

20. Зведена таблиця індексів цін виробників з 2010 по 2026 рр. (%). *Мінфін: вебсайт*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/> (дата звернення: 08.03.2026).