

УДК 005.21:658.012.2

JEL Classification: L21, D81, M21, D23, O12

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ЧЕРНИШЕНКО Антон

Державний університет «Київський авіаційний університет»

<https://orcid.org/0009-0001-1822-9642>

gennadievich01011987@gmail.com

У статті обгрунтовано роль зовнішнього середовища як ключового детермінанта стратегічного управління підприємством у сучасних умовах турбулентності та високої невизначеності. Показано, що стратегічні рішення більше не можуть формуватися у логіці одноразового вибору довгострокового плану, оскільки швидкість змін політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових параметрів постійно змінює межі стратегічного маневру підприємства. Виходячи з трактування підприємства як відкритої адаптивної системи, доведено, що якість стратегізації визначається здатністю менеджменту не лише ідентифікувати фактори зовнішнього впливу, а й інтерпретувати їх інтенсивність, напрям змін і взаємозв'язки на різних рівнях аналізу. Запропоновано логіку багаторівневого розгляду зовнішнього середовища через поєднання макро-, мезо- та мікроконтурів, де макросередовище задає загальні рамки функціонування, мезосередовище відображає галузево-регіональні механізми регулювання та інфраструктурні умови, а мікросередовище проявляється через безпосереднє ринкове оточення підприємства. Аргументовано, що для підприємств транспортної, інфраструктурної та промислової сфер багаторівневість впливу є критичною, оскільки стратегічні пріоритети визначаються одночасно геополітичними та фінансово-монетарними параметрами, галузевими правилами, регіональними обмеженнями, конкуренцією з боку цифрових платформ і змінами в ланцюгах постачання. Запропоновано інтерпретацію PESTEL-аналізу як інструмента не «переліку факторів», а структурованої карти впливів, що забезпечує узгодження стратегічних рішень із контекстом середовища та підтримує побудову системи стратегічного моніторингу на основі слабких сигналів, сценарності й контурів зворотного зв'язку. Практичне значення результатів полягає у формуванні логічної основи для проектування механізмів стратегічної гнучкості, контролінгу та підвищення стійкості підприємства через системне врахування зовнішнього впливу.

Ключові слова: зовнішнє середовище; стратегічні рішення; стратегізація; турбулентність; невизначеність; PESTEL; макросередовище; мезосередовище; мікросередовище; стратегічний моніторинг.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-50>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 20.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Чернишенко Антон

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах зростаючої нестабільності зовнішнє середовище перестає виконувати пасивну роль в діяльності підприємства і набуває статусу активного детермінанта стратегічного вибору. Політичні, інституційні, макроекономічні, технологічні, екологічні та правові зміни впливають як на потенціал розвитку, так і на межі допустимого ризику, що зумовлює перехід від реалізації довгострокових статичних планів до адаптивного стратегічного управління.

У зазначених обставинах критично важливим стає перехід від спрощеного сприйняття зовнішнього середовища до його багатовимірного та ієрархічно структурованого аналізу, в якому різні контури впливу характеризуються неоднаковою природою, темпами трансформацій і силою тиску на управлінські рішення. Саме це зумовлює потребу в методології, що поєднує макро-, мезо- та мікропідходи і дає змогу інтерпретувати PESTEL як аналітичний інструмент картографування впливів, орієнтований на стратегічне спостереження, сценарне моделювання та роботу зі слабкими сигналами.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми стратегічного розвитку та розроблення відповідних рішень на рівні підприємств широко висвітлені в науковій літературі. Їй присвячена значна кількість наукових публікацій, в яких автори обгрунтовують її вирішення з різних позицій. А саме, через холістичне управління адаптивністю підприємства - Ареф'єва О., Побережна З. М. [1], на підставі розроки концептуального підходу до антикризового управління бізнес-процесами - Ареф'єва О.В., Деригін О. [2], через формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни - Бугайчук В., Кривульський, Є., Глюза, К. [3], з урахуванням бізнес-стратегії підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища - Власова, В., Тарновська, І., & Недоля, Д. [4], спираючись на інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств -

Побережна З. М. [5], стратегічно орієнтований економічний потенціал - Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. [4], формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства - Сімкова Т. О., Байда О. К. [7], генезис розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства - Arefiev S. [8].

З позицій виділення особливостей зовнішнього середовища та його характеристик через призму нестабільності підкреслюється важливість проведення діагностики функціонування підприємства. Так, Arefiev S. O., Vasyutkina N. V., Arefieva O. V., Piletska S. T. [9], через формування організаційно-економічного механізму підвищення економічної стійкості підприємства в питаннях управління інтелектуальною власністю; Diego Ruiz E., Almodóvar P., Birkinshaw J. [10] з урахуванням впливу інтернаціоналізації фірми, її віку та турбулентності навколишнього середовища на можливості, які складають стратегічну гнучкість, а виявлення слабких сигналів для підготовки до невизначеності в енергетичному секторі - Gilmore N., Koskinen I., Burr P., Obbard E. [11], Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. [12] - через інформатизацію інноваційних технологій для забезпечення макроекономічних трендів в умовах циркулярної економіки; Kyzym M., Khaustova V., Yaholnytskyi O. [13], Murphy L., Seriki A. [14] на підставі оцінки та напрямів підвищення резиліентності українського суспільства; Porter M.E. [15] - з урахуванням конкурентної стратегії, включаючи методи аналізу галузей і конкурентів.

Водночас наявні дослідження здебільшого подають зовнішнє середовище або як загальний описовий контекст стратегізації, або як факторну матрицю без чіткої прив'язки до рівнів аналізу та механізмів управлінської реакції. Це створює методичний розрив між діагностикою середовищних змін і практикою прийняття стратегічних рішень, особливо у секторах із високою регуляторною та інфраструктурною залежністю. З огляду на це виникає необхідність уточнити багаторівневу логіку розгляду зовнішнього середовища та обґрунтувати інструментальний підхід, у межах якого PESTEL використовується як структурована карта впливів і основа побудови системи стратегічного моніторингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування зовнішнього середовища як детермінанти стратегічних рішень підприємства в умовах нестабільності на основі багаторівневого підходу (макро-, мезо-, мікроконтури) та формування прикладної логіки використання PESTEL-аналізу як карти впливів для забезпечення стратегічної гнучкості, сценарності та моніторингу слабких сигналів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах високої турбулентності та невизначеності зовнішнє середовище набуває статусу одного з ключових детермінантів стратегічного управління підприємством. Розуміння природи та складових зовнішнього впливу є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень у процесі стратегізації, оскільки саме зовнішні чинники формують контекст, у якому реалізуються стратегічні цілі. Стратегічні рішення не можуть розглядатися ізольовано від політичних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних реалій, що змінюються з високою швидкістю.

У зарубіжних дослідженнях посилюється фокус на тому, що турбулентність середовища може не лише руйнувати прогнозність, а й стимулювати розвиток управлінських здатностей до швидкої перебудови. Емпірично показано, що «турбулентність середовища позитивно впливає на кожен вимір стратегічної спритності» (переклад автора) [10]. Одночасно розвивається логіка стратегічного моніторингу через слабкі сигнали, що підкреслено вже у самій постановці проблеми як «ідентифікації слабких сигналів для підготовки до невизначеності» (переклад автора) [11]. У сукупності ці результати формують підстави для уточнення прикладної логіки, за якої PESTEL-фактори мають розглядатися не ізольовано, а як багаторівнева система впливів, що безпосередньо структурує процес прийняття стратегічних рішень.

У сучасних українських працях зовнішній контекст стратегічного управління дедалі частіше фіксується як фактор, що примушує підприємства змінювати конфігурації діяльності та переглядати стратегічні установки. Зокрема, підкреслюється, що «підприємства України в умовах турбулентного середовища вимушені коригувати свої бізнес-стратегії через релокацію бізнесу» [4]. У дослідженнях, присвячених управлінню в умовах війни, акцент робиться на примусовій зміні стратегічних пріоритетів та інструментів розвитку: «в умовах війни... підприємствам доводиться переглядати стратегічні плани... та адаптувати управлінські рішення» [3].

З точки зору теорії адаптивних систем, підприємство розглядається як відкритий організм, здатний рефлексувати на зміни у зовнішньому полі, включаючи макроекономічні коливання, політичну нестабільність, зміну законодавства, соціальні очікування, технологічні прориви та екологічні виклики. Відповідно, кожне стратегічне рішення є функцією не лише внутрішніх можливостей підприємства, а й контексту, в якому воно функціонує. У цьому контексті визначальними є такі властивості стратегічного управління, як гнучкість, сценарність, багатofакторність та проактивність.

Дослідники розрізняють кілька рівнів зовнішнього середовища, вплив яких є неоднаковим за масштабом, але взаємопов'язаним за суттю. Згідно з технологією стратегічного аналізу, зовнішнє середовище класифікується на:

макросередовище, яке охоплює глобальні й національні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові умови функціонування підприємства. Цей рівень впливає на всі суб'єкти економіки без винятку;

мікросередовище, що включає найближче ринкове оточення підприємства – клієнтів, конкурентів, постачальників, кредиторів, локальну інфраструктуру, галузеві зв'язки тощо;

мезосередовище, яке в стратегічному управлінні особливо важливе для підприємств у транспортному, інфраструктурному та промисловому секторах. Воно охоплює галузеву політику, рівень інтеграції у кластери, регіональні особливості розвитку економіки, механізми державного регулювання на галузевому рівні.

Особливості впливу кожного з цих рівнів вимагають окремого аналітичного розгляду. Для підприємств транспортної галузі, наприклад, макросередовище проявляється через державну політику у сфері інфраструктури та логістики, геополітичну ситуацію, валютно-фінансову стабільність, зміни у світових ланцюгах постачання. Мікросередовище – через зміну споживчих переваг, концентрацію замовлень у великих операторів, конкуренцію з боку цифрових логістичних платформ. Мезосередовище – через трансформацію системи регіональних перевезень, взаємодію з муніципальною владою, доступ до кластерної інфраструктури, участь у державних інвестиційних програмах. Вплив зовнішнього середовища на управлінські рішення також варто розглядати через призму інституційного середовища, яке охоплює формальні (нормативно-правові) та неформальні (соціальні, культурні, репутаційні) інститути, що задають норми поведінки для суб'єктів ринку. В умовах нестабільної регуляторної політики, високої динаміки змін податкового законодавства, обмеженого доступу до фінансування саме інституційні фактори можуть стати як бар'єрами, так і стимуляторами стратегічного розвитку.

Наукова дискусія щодо ролі зовнішнього середовища у стратегічному управлінні підприємствами триває понад півстоліття. Її витoki сягають класичної праці М. Портера, який розглядав зовнішнє середовище як ключовий фактор стратегічної відповідності підприємства, здатності формувати конкурентні переваги й забезпечувати довгострокову стійкість. М. Портер запропонував «п'ятифакторну модель, що акцентує увагу на впливі галузевої структури на вибір конкурентної стратегії» [15].

У сучасній науці спостерігається еволюція уявлень про зовнішнє середовище – від переважно економічного контексту до розширеного багаторівневого трактування, яке включає політичні, соціальні, технологічні, екологічні, інституційні та гео економічні компоненти. «Перераховані вище процеси є індикаторами макроекономічного розвитку, який безпосередньо пов'язаний з рівнем економічного зростання та стабільності, що безпосередньо пов'язано з інформатизацією інноваційних технологій, що дасть змогу більш ефективно використовувати інструменти, методи та форми розвитку економіки. У цьому контексті дослідження макроекономічних тенденцій є основою для обґрунтування напрямів (складових) і процесів їх взаємодії» [12]. Також слід зазначити, що для підприємств критично важливим є не лише ідентифікація цих факторів, а й визначення їхньої інтенсивності, вектору змін та взаємозв'язків. У цьому контексті ефективне стратегічне управління потребує застосування комбінованих методів – PEST, STEEP, TOWS, сценарного аналізу, адаптивного прогнозування.

Для візуалізації взаємозв'язку між факторами зовнішнього середовища та рівнями стратегічного управління підприємством ми скористалися структурною діаграмою, яка демонструє адаптацію PESTEL-моделі до потреб стратегічного аналізу (рис. 1). Ця модель дозволяє системно ідентифікувати фактори, що формують середовище прийняття рішень, і класифікувати їх за рівнем впливу – макро-, мезо- або мікросередовище. У цьому контексті фактори політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового характеру розглядаються не

ізолювано, а з урахуванням їх трансформації відповідно до контексту функціонування підприємства.



Рис 1. Вплив PESTEL-факторів зовнішнього середовища на стратегічні рішення підприємства на різних рівнях аналізу

Як показано на рис. 1, кожен з факторів зовнішнього середовища може мати багатовекторний характер впливу залежно від рівня стратегічного аналізу, до якого його віднесено. Така стратифікація дозволяє не лише структурувати дані для аналітичної обробки, а й забезпечити диференційовану реакцію підприємства на ті чи інші зовнішні виклики. Наприклад, політичні чинники на макрорівні охоплюють загальнодержавну стабільність, послідовність урядової політики, геополітичну ситуацію, міжнародну співпрацю, а також систему державного управління розвитком інфраструктури. На мезорівні політичний вплив трансформується у вигляді галузевих пріоритетів, програм фінансування за рахунок бюджету, політики державних закупівель, взаємодії з профільними міністерствами та держрегуляторами. Натомість на мікрорівні політичні аспекти проявляються у діях місцевих органів влади, які безпосередньо впливають на доступ підприємства до ресурсів, реалізацію муніципальних програм, виділення землі або затвердження локальних ініціатив.

Схожі багаторівневі взаємозв'язки спостерігаються і в межах інших факторів. Економічні чинники на макрорівні охоплюють рівень інфляції, монетарну політику, валютні коливання, зміни ВВП, рівень безробіття та інші показники, що формують економічне середовище країни. На мезорівні вони проявляються у вигляді структури галузевого попиту, рівня концентрації ринку, ціноутворення на сировину, доступності фінансування інфраструктурних об'єктів. А на мікрорівні – через купівельну спроможність локальних клієнтів, наявність кредитних програм, взаємодію з локальними постачальниками. Ідентичну стратифікацію можна простежити й за соціальними, технологічними, екологічними та правовими факторами. До того ж слід зазначити, що «постійне випередження змін зовнішнього середовища підприємством на всіх конкурентних напрямках майже не можливо, тому доцільно більше уваги приділяти таким сегментам, де воно займає лідерські позиції. При такому підході можна забезпечити ефективність діяльності всього підприємства через вчасне застосування розроблених сценаріїв та забезпечення економічних інтересів як менеджерів, робітників, стейкхолдерів, так і формування конкурентної позиції по інших товарах та послугах» [8].

Зокрема, соціальні фактори можуть включати макротенденції демографічного старіння або міграційного відтоку, а на мікрорівні – зміну поведінки споживачів, соціальні очікування персоналу або зміни в структурі зайнятості. Технологічні фактори охоплюють національну політику цифровізації, галузеві платформи обміну даними або розподілені реєстри, а також мікроінструменти автоматизації та ІТ-інтеграції в конкретних ланцюгах створення вартості.

Екологічні впливи проявляються як глобальні кліматичні ініціативи та стандарти ESG, так і як конкретні регіональні екостандарти або вимоги замовників щодо зменшення вуглецевого сліду. Нарешті, правові фактори охоплюють на макрорівні податкову політику та зміну кодексів, на мезорівні – галузеві регламенти та ліцензійні умови, а на мікрорівні – дотримання норм охорони праці, локальну судову практику, вимоги до оформлення договорів тощо.

Багаторівнева взаємодія між факторами зовнішнього середовища та управлінськими рішеннями вимагає від підприємств системного та водночас гнучкого підходу до стратегічного аналізу. Умовно стабільне зовнішнє середовище більше не є реальністю для переважної більшості секторів, особливо у сфері транспорту та інфраструктури. Сучасне підприємство повинно постійно адаптувати свою систему стратегічного моніторингу, враховуючи змінність не лише факторного впливу, а й самої структури середовища. Інтеграція PESTEL-факторів за рівнями дозволяє забезпечити баланс між загальним стратегічним баченням та точковими управлінськими рішеннями, що забезпечують стійкість і адаптивність бізнес-моделі в умовах постійної турбулентності.

Макросередовище, як найвищий рівень зовнішнього впливу, задає загальні межі функціонування підприємств і формує фундаментальний контекст для стратегічного управління. Його особливість полягає у масштабності, неможливості безпосереднього управління та значній інерційності змін, що часто виходять за межі галузевих і регіональних чинників. Стратегічні рішення, прийняті без належного урахування макросередовища, є потенційно неефективними або навіть ризикованими, оскільки можуть суперечити загальним тенденціям трансформації економічної системи.

На сучасному етапі розвитку національної економіки макросередовище виявляє себе через багаторівневу систему впливів, що включає як глобальні, так і національні процеси. Для українських підприємств ключовими детермінантами є геополітична нестабільність, структурні деформації економіки, інституційна трансформація, нестабільність валютно-фінансового простору, а також зміщення центрів економічного зростання в бік інноваційно-орієнтованих економік. Усе це створює складне поле викликів, на тлі яких стратегічні рішення мають формуватися не лише з урахуванням очікуваних тенденцій, а й з позицій стійкості, гнучкості та адаптаційності (рис. 2). Також «турбулентне зовнішнє середовище підприємства є тим каталізатором змін, що змушує менеджмент підприємства переглядати та за необхідності оновлювати власну бізнес-стратегію. Доведено, що одним з успішних специфічних інструментів оновлення бізнес-стратегії є релокація підприємства, що залишатиметься, на жаль, на тривалий час актуальним в умовах війни» [4].

Суттєвий вплив на стратегічну поведінку підприємств справляють макроекономічні коливання. Зокрема, темпи економічного зростання, інфляційні очікування, зміни в монетарній політиці, доступ до кредитних ресурсів і державних програм стимулювання безпосередньо впливають на інвестиційну активність, структуру витрат і пріоритети розвитку (рис. 2).



Рис. 2. Вплив елементів макросередовища на стратегічне управління підприємством

В умовах уповільнення економіки підприємства орієнтуються на стратегії збереження ліквідності та мінімізації ризиків, натомість у фазі зростання активізуються експансіоністські підходи, інноваційні стратегії та політика масштабування.

Окремо варто акцентувати на трансформації інституційного ландшафту. Зміни у сфері податкового регулювання, дерегуляційна політика, реформи ринку праці та підходи до управління державним майном створюють нові обмеження й можливості для стратегічного маневру. Наприклад, підприємства в транспортному секторі прямо залежать від тарифної політики, державного фінансування інфраструктури та доступу до міжнародних інституційних програм. Усе це має враховуватися при формуванні стратегій розвитку, особливо у випадках виходу на нові ринки, диверсифікації бізнесу або зміни організаційно-правової форми діяльності.

Крім того, макросередовище дедалі більше піддається впливу глобальних факторів – від зміни гео економічних балансів до впровадження транснаціональних стандартів корпоративної звітності, ESG-політик, глобальних ланцюгів вартості, а також впливу міжнародних санкцій, валютних обмежень та кліматичних ініціатив. Це підвищує складність стратегічного аналізу, оскільки рішення, що приймаються на рівні окремого підприємства, повинні співвідноситися не лише з національною, а й з глобальною динамікою. Стратегічне управління підприємством у сучасних умовах має базуватися на постійному моніторингу макросередовища, адаптації до його змін і випереджаючому реагуванні на системні зрушення. Уміння розпізнавати слабкі сигнали, ідентифікувати критичні тренди й інтегрувати їх у стратегічні документи підприємства є ознакою високої управлінської компетентності й передумовою підвищення економічної безпеки в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зовнішнє середовище в умовах нестабільності виступає не фоном, а активним детермінантом стратегічних рішень. Це змінює логіку стратегізації: стратегія розглядається не як разово сформований довгостроковий план, а як безперервний процес узгодження управлінських дій із мінливим контекстом впливів, у якому ключового значення набувають гнучкість, сценарність і проактивність управління.

Обґрунтовано доцільність багаторівневого аналізу зовнішнього середовища через поєднання макро-, мезо- та мікроконтурів, що дозволяє диференціювати вагу PESTEL-факторів залежно від рівня їх прояву. Показано, що така стратифікація зменшує ризик методичних помилок стратегічного аналізу, забезпечує логічне «розведення» рамкових обмежень, галузево-регіональної реалізованості та короткоциклових ринкових змін і тим самим підвищує обґрунтованість стратегічних рішень.

Підкреслено практичну значущість запропонованого підходу для підприємств транспортної, інфраструктурної та промислової сфер, де стратегічні результати залежать від одночасної дії геополітичних і фінансово-монетарних параметрів, регуляторних правил, інфраструктурних обмежень і конкуренції, включно з цифровими платформами. Сформовано основу для подальшого розвитку інструментів стратегічного моніторингу й сценарного реагування, у межах яких PESTEL доцільно застосовувати як карту впливів і механізм управлінського узгодження, а не як простий перелік факторів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ареф'єва О., Побережна З. М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 18. Р. 64-70. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>.
2. Ареф'єва О.В., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 12 (24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04).
3. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.
4. Власова В., Гарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>.
5. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С.17-23. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4).

6. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 70-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11>.
7. Сімкова Т. О., Байда О. К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8465>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.119>.
8. Arefiev S. Genesis of leadership development in managing the economic interests of an enterprise. *Adaptive management: theory and practice. Series Economics*. 2020. № 9(18). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01).
9. Arefiev S. O., Vasyutkina N. V., Arefieva O. V., Piletska S. T. Formation of an organizational and economic mechanism for increasing the economic stability of an enterprise in matters of intellectual property management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 9(1). P. 296-301. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-50>.
10. Diego R. E., Almodóvar P., Birkinshaw J. The effects of a firm's internationalization, age, and environmental turbulence on the capabilities that comprise strategic agility. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. Vol. 20(3). P. 1935-1961. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00971-9>
11. Gilmore N., Koskinen I., Burr P., Obbard E. Identifying weak signals to prepare for uncertainty in the energy sector. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(11). P. e21295. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21295>.
12. Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. № 9 (1). P. 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>
13. Kyzym M., Khaustova V., Yaholnytskyi O. Otsinka ta napriamy pidvyshchennia rezyliientnosti ukrainskoho suspilstva. *Demography and Social Economy*. 2024. № 4 (58). P. 24-44. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.024>
14. Murphy L., Seriki A. Environmental turbulence and the strategic decision-making process. *Construction Management and Economics*. 2021. <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1952632>
15. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster, New York. 2008, 422 p.

REFERENCES:

1. Arefieva, O., & Poberezhna, Z. M. (2021). *Kholistychne upravlinnia adaptivnosti pidpriemstva v umovakh tsykhlichnoi ekonomiky* [Holistic management of enterprise adaptability in a circular economy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, (18), 64-70. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>
2. Arefieva, O. V., & Deryhin, O. (2021). *Kontseptualnyi pidkhid do antykrizovoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv v umovakh transformatsiinoi* [A conceptual approach to crisis management of business processes of enterprises in transformation conditions]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04)
3. Buhaichuk, V., Kryvulskyi, Ye., & Hliuza, K. (2023). *Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny* [Formation of enterprise development strategy in war conditions]. *Ekonomika ta suspiľstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
4. Vlasova, V., Tarnovska, I., & Nedolia, D. (2022). *Biznes-stratehiia pidpriemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnyoho seredovyshcha* [Business strategy of the enterprise in a turbulent external environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
5. Piletska, S. T., & Lunkina, I. Yu. (2022). *Stratehichno oriientovanyi ekonomichnyi potentsial pidpriemstva* [Strategically oriented economic potential of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 9(1), 17-23. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)
6. Poberezhna, Z. M. (2022). *Intehrovanyi mekhanizm instrumentalnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku biznes-modeli pidpriemstv aviatsiinoi haluzi* [Integrated mechanism of instrumental support for strategic development of the business model of aviation industry enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, (179), 70-78. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11>
7. Simkova, T. O., & Baida, O. K. (2020). *Formuvannia systemy upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva* [Formation of the management system for investment activity of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.119>
8. Arefiev, S. (2020). Genesis of leadership development in managing the economic interests of an enterprise. *Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, 9(18). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
9. Arefiev, S. O., Vasyutkina, N. V., Arefieva, O. V., & Piletska, S. T. (2024). Formation of an organizational and economic mechanism for increasing the economic stability of an enterprise in matters of intellectual property management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1), 296-301. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-50>
10. Diego, R. E., Almodóvar, P., & Birkinshaw, J. (2024). The effects of a firm's internationalization, age, and environmental turbulence on the capabilities that comprise strategic agility. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1935-1961. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00971-9>

11. Gilmore, N., Koskinen, I., Burr, P., & Obbard, E. (2023). Identifying weak signals to prepare for uncertainty in the energy sector. *Heliyon*, 9(11), Article e21295. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21295>
12. Kuzior, A., Arefiev, S., & Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>
13. Kyzym, M., Khaustova, V., & Yaholnytskyi, O. (2024). Otsinka ta napriamy pidvyshchennia rezylientnosti ukrainskoho suspilstva [Assessment and directions for increasing the resilience of Ukrainian society]. *Demography and Social Economy*, 4(58), 24–44. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.024>
14. Murphy, L., & Seriki, A. (2021). Environmental turbulence and the strategic decision-making process. *Construction Management and Economics*. <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1952632>
15. Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

EXTERNAL ENVIRONMENT AS A DETERMINANT OF STRATEGIC DECISIONS OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF INSTABILITY

CHERNYSHENKO Anton
State University "Kyiv Aviation Institute"

The article substantiates the role of the external environment as a key determinant of enterprise strategic management under contemporary turbulence and high uncertainty. It argues that strategic decisions can no longer be designed as a one-time long-term plan because rapid changes in political, economic, social, technological, environmental, and legal parameters continuously reshape the boundaries of strategic maneuvering. Treating the enterprise as an open adaptive system, the paper shows that the quality of strategizing depends on managerial capability not only to identify external impact factors but also to interpret their intensity, direction of change, and interdependencies across different analytical levels. A multi-level logic of external environment assessment is proposed by integrating macro-, meso-, and micro-contours: the macro-environment sets general operating frameworks, the meso-environment reflects sectoral and regional regulatory mechanisms and infrastructural conditions, while the micro-environment manifests in the immediate market context. The article highlights that for transport, infrastructure, and industrial enterprises, multi-level impacts are critical because strategic priorities are shaped simultaneously by geopolitical and financial parameters, industry rules, regional constraints, competition from digital platforms, and supply chain disruptions. PESTEL analysis is interpreted not as a mere list of factors but as a structured map of influences that enables alignment between strategic decisions and environmental context, supporting strategic monitoring based on weak signals, scenario logic, and feedback loops. The practical value of the findings lies in forming a logical foundation for designing mechanisms of strategic flexibility, controlling, and enterprise resilience through systemic consideration of external impacts.

Keywords: external environment; strategic decisions; strategizing; turbulence; uncertainty; PESTEL; macro-environment; meso-environment; micro-environment; strategic monitoring.