

УДК 658

JEL classification L83, M10, M21, Q56

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(43))

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ГРИЗОВСЬКА Лілія

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2298-6793>
e-mail: hryzovskal@khmnu.edu.ua

ЛЕВЧЕНКО Софія

здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0000-0421-3028>
e-mail: sofialevchenko13@gmail.com

У статті розглянуто вплив зовнішнього середовища на процес стратегічного планування туристичних організацій в умовах глобальної економічної турбулентності та динамічних змін ринку. Проаналізовано основні фактори макро- та мікросередовища, які визначають можливості та загрози для бізнесу в світлі підтримання його конкурентоспроможності. Описано ключові інструменти стратегічного аналізу, зокрема PESTEL, SWOT та модель п'яти сил Портера. Звернено увагу на необхідність гнучких і адаптивних стратегій для підтримання конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах нестабільності. Зроблено висновки щодо важливості інтеграції даних зовнішнього аналізу у стратегічне управління конкурентоспроможністю туристичних організацій.

Ключові слова: стратегічне планування, зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, SWOT-аналіз, PESTEL, гнучка стратегія, бізнес-процес, конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE STRATEGIC PLANNING OF A TOURISM ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF ITS COMPETITIVENESS

HRYZOVSKA Liliia, LEVCHENKO Sofiia

Khmelnitskyi National University

The article examines the impact of the external environment on the strategic planning process of tourism organizations in conditions of global economic turbulence and dynamic market transformations. It is substantiated that the effectiveness of strategic decisions largely depends on the ability of enterprises to identify and assess macro- and microenvironmental factors that shape opportunities and threats to their long-term development. Particular attention is paid to political, economic, socio-cultural, technological, environmental, and legal determinants that influence the functioning of tourism businesses and require the formation of adaptive management approaches.

The study systematizes key tools of strategic analysis, including PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces model, and proves the expediency of their integrated application for developing flexible and scenario-based strategies. It is determined that traditional static planning models are losing their effectiveness under conditions of high uncertainty, while adaptive and cyclic strategic planning ensures the timely revision of goals, key performance indicators, and tactical measures. The proposed approach combines analytical, scenario, and adaptive blocks, which allows tourism organizations to respond promptly to external challenges, minimize risks, and use emerging market opportunities.

Special emphasis is placed on the role of risk management, stakeholder analysis, and corporate social responsibility in strengthening the competitive positions of tourism enterprises. It is argued that systematic monitoring of the external environment, digital analytical tools, and the formation of partnership networks contribute to the sustainability and resilience of tourism organizations. The practical value of the research lies in the development of methodological recommendations for integrating external environment analysis into strategic management systems in order to increase competitiveness and ensure sustainable development in a volatile market environment.

Keywords: strategic planning, external environment, macro environment, microenvironment, SWOT analysis, PESTEL, flexible strategy, business process, competitiveness of tourism businesses

Стаття надійшла до редакції / Received 04.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 24.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



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/)

© Гризовська Лілія, Левченко Софія

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

Сучасні умови діяльності підприємств та організацій характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, що потребує ефективних механізмів стратегічного планування. Проблема адаптації стратегій до динамічних змін, аналізу ризиків і пошуку нових інструментів управління залишається

актуальною як для науковців, так і для практиків у сфері менеджменту. Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів стає ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Розв'язання цієї проблеми має велике значення для формування ефективних управлінських рішень, підвищення якості стратегічного планування та розвитку теорії менеджменту.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі приділяється значна увага розвитку стратегічного планування та адаптації управлінських підходів до сучасних викликів. Довбня С.Б. та Пономаренко Р.В. [1] висвітлюють історичні етапи розвитку стратегічного планування, а також наголошують на важливості функціонального підходу в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. Кононенко І. [3] досліджує застосування стратегічного планування в екологічній сфері, що є важливим напрямком сучасної науки. Копчак Ю.С. та співавтори [4] підкреслюють роль SWOT-аналізу як ефективного інструменту у розробці бізнес-стратегії, а Куліш Д. [5] відзначає сучасні виклики, що стоять перед підприємствами у процесі стратегічного планування. Лобунець Т.В. та колеги [6] аналізують ризики інноваційних проєктів, а Синиченко А. [7] розглядає сучасну парадигму менеджменту організацій у трансформаційних умовах.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний внесок дослідників у розвиток теорії стратегічного планування, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції різних інструментів стратегічного аналізу для підвищення гнучкості управлінських рішень. Особливо актуальним є питання адаптації стратегій у контексті швидких змін зовнішнього середовища та ризиків інноваційної діяльності. Крім того, існує потреба у розробці методичних підходів, які забезпечують ефективне поєднання макроекономічного аналізу з внутрішнім функціональним плануванням, що є необхідною умовою стратегічного планування бізнесу для підтримання його конкурентоспроможності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз сучасних підходів до стратегічного планування в умовах мінливого зовнішнього середовища, визначення ключових проблем інтеграції інструментів стратегічного аналізу в систему управління конкурентоспроможністю бізнесу та розробка рекомендацій щодо підвищення гнучкості стратегічних рішень в системі менеджменту туристичних організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах високої динаміки ринків, глобалізації економічних процесів та технологічного прогресу стратегічне планування набуває особливого значення для туристичних організацій. Його ефективність значною мірою залежить від розуміння і врахування зовнішнього середовища, яке формує контекст діяльності кожної організації. Зовнішнє середовище – це сукупність усіх зовнішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на організацію, створюючи виклики або можливості для її розвитку. Розуміння цих факторів дає змогу організаціям формувати гнучкі, адаптивні та ефективні стратегії, здатні забезпечити конкурентоспроможність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище поділяється на макросередовище та мікросередовище. Макросередовище охоплює широкі чинники загальноекономічного, політичного, правового, соціального, технологічного, екологічного та культурного характеру. Ці фактори мають загальний вплив на всі суб'єкти господарювання і часто не піддаються безпосередньому контролю з боку організацій. Водночас їхній вплив може мати як позитивний, так і негативний характер. Наприклад, політична стабільність у країні сприяє плануванню довгострокових інвестицій, тоді як нестабільність - породжує ризики та змушує компанії обмежувати свої стратегії [1, с. 322].

Економічні умови - ще один ключовий компонент макросередовища. Валовий внутрішній продукт, рівень безробіття, інфляція, коливання валютного курсу, податкова політика, процентні ставки - все це формує економічне тло, в межах якого організації планують свою діяльність. У періоди економічного підйому компанії можуть дозволити собі ризиковані інвестиційні стратегії, тоді як у періоди кризи вони змушені зосереджуватись на збереженні ресурсів та ефективності витрат.

Не менш важливими є соціокультурні фактори. Зміни у демографічній структурі населення, рівень освіти, культурні уподобання, стиль життя, зміни в уподобаннях туристів та цінності споживачів безпосередньо впливають на попит на товари й послуги. Наприклад, зростання попиту на екологічно чисту продукцію змушує компанії переглядати свої стратегії виробництва і позиціонування. Це може впливати і на ринок туристичних продуктів – зростає попит на так званий «зелений туризм», де в агрооселях можна зануритись в екологічне чисте середовище і долучитися до процесу створення екологічно чистих продуктів [2].

У свою чергу, технологічні фактори сприяють формуванню нових ринків, появі нових продуктів і послуг. В туризмі – розвитку онлайн-букінгу, мобільних додатків, штучного інтелекту в сервісах, зміні бізнес-

моделей. Компанії, які своєчасно реагують на технологічні зміни, здатні досягати значних конкурентних переваг при формуванні туристичних продуктів та реалізації відповідних бізнес-процесів.

Екологічні фактори останніми десятиліттями набувають дедалі більшої ваги у стратегічному плануванні організації. Глобальні зміни клімату, зростаючий рівень забруднення довкілля та посилення екологічного законодавства у багатьох країнах формують нові вимоги до бізнесу. Підприємства все більше змушені впроваджувати заходи зі сталого туризму, що включають модернізацію виробничих процесів, використання екологічно чистих технологій, так звані «зелені» стандарти, зниження викидів шкідливих речовин та ефективне управління ресурсами, зокрема енергоспоживанням [4, с. 9].

Суспільна екологічна свідомість також посилює тиск на компанії, оскільки споживачі, інвестори та інші стейкхолдери все частіше віддають перевагу підприємствам, які демонструють відповідальність у питаннях охорони навколишнього середовища. Недотримання екологічних стандартів і норм не лише може спричинити значні фінансові штрафи, а й призвести до втрати довіри та погіршення репутації, що у довгостроковій перспективі загрожує зменшенням конкурентоспроможності та навіть повним припиненням діяльності.

Врахування екологічних факторів у стратегічному плануванні стає невід'ємною складовою корпоративної соціальної відповідальності та сприяє формуванню позитивного іміджу організації на ринку. Воно вимагає від менеджменту не лише реактивних заходів, а й проактивного підходу, включаючи розробку екологічних стратегій, інвестиції в інновації, а також активну співпрацю з регуляторними органами, громадськими організаціями та партнерами для впровадження сталих практик у бізнес-процеси.

Мікросередовище – це сукупність факторів, які безпосередньо пов'язані з конкретною організацією: постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, фінансові установи, місцеві органи влади. На відміну від макросередовища, організація можуть частково впливати на ці фактори через вибір партнерів, рівень сервісу, маркетингову політику.

Споживачі – центральна ланка мікросередовища. Вивчення їхніх потреб, очікувань, поведінки є критично важливим для розробки успішної стратегії. Компанії, які орієнтуються на клієнта, як правило, досягають вищих результатів. Постачальники, у свою чергу, визначають якість і вартість ресурсів. Від стійкості та надійності постачальницьких ланцюгів залежить безперервність виробничих процесів [2]. В туризмі такі ланцюги мають вигляд мережевого партнерства, в якому партнери одночасно можуть і конкурувати між собою за збереження свого місця у структурі бізнес-процесу. Конкуренти стимулюють інновації, підвищують вимоги до якості та обслуговування клієнтів (гостей, споживачів туристичних послуг). Знання сильних і слабких сторін конкурентів допомагає формувати диференційовані стратегії – для того, щоб стратифікувати туристичні продукти під вимоги різних цільових аудиторій, наповнювати їх додатковими позиціями, поліпшувати якість бізнес-процесів [3].

Планування стратегії з урахуванням зовнішнього середовища передбачає використання комплексу аналітичних інструментів, які допомагають керівництву підприємства ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Одним з найпоширеніших та ефективних таких інструментів є PESTEL-аналіз, що дозволяє оцінити вплив шести основних груп факторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових. Завдяки цій методиці можна виявити глобальні та локальні тренди, що формують зовнішнє середовище, передбачити потенційні виклики або можливості для бізнесу, а також сформувані стратегії, адаптовані до актуального контексту функціонування організації.

Наприклад, політичні рішення щодо посилення регулювання бізнесу, економічні санкції, зміни в податковому законодавстві або розвиток цифрових технологій можуть суттєво змінити конкурентне поле. Аналізуючи ці фактори, підприємство може завчасно адаптувати свої дії - наприклад, інвестувати в автоматизацію, змінити юридичну структуру або переорієнтуватися на інші сегменти ринку.

Іншим базовим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), який надає можливість зіставити внутрішні характеристики організації (її сильні та слабкі сторони) з зовнішніми можливостями та загрозами. Це дозволяє не лише сформувані цілісне уявлення про позиції підприємства у ринковому середовищі, а й розробити реалістичну та гнучку стратегію, яка максимально використовує наявні ресурси та уникає або мінімізує негативний вплив загроз [5].

В умовах динамічного середовища особливої актуальності набувають комплексні підходи, що поєднують PESTEL- і SWOT-аналізи із методами сценарного прогнозування, конкурентного аналізу (наприклад, за моделлю Портера), а також оцінкою зацікавлених сторін (stakeholder analysis). Така інтеграція дозволяє створювати багатовимірну картину зовнішнього і внутрішнього контексту функціонування організації, що є основою для стійкої, інноваційної та адаптивної стратегії розвитку. Модель п'яти сил Портера дає змогу оцінити конкурентне середовище галузі за такими параметрами, як загроза нових гравців, тиск з боку постачальників і покупців, наявність товарів-замінників та інтенсивність конкуренції (рис. 1.1). Такий аналіз дозволяє компанії краще зрозуміти свою позицію на ринку і сформувані відповідну стратегію [6, с. 144].



Рис. 1. Модель п'яти сил Портера

У сучасних українських реаліях для конкурентоспроможності туристичного бізнесу особливо важливим стає формування гнучких і адаптивних стратегій. Оскільки зовнішнє середовище швидко змінюється (в тому числі під впливом безпекових викликів та обмежень у мобільності для багатьох потенційних туристів), туристичні організації повинні бути здатними оперативно реагувати на ці зміни. Це означає регулярний перегляд стратегічних цілей, використання сценарного підходу до планування, формування резервів і антикризових механізмів [7, с. 6]. Ті організації, які змогли швидко адаптуватися до нових реалій, зберегли або навіть посилили свої позиції на ринку

Аналіз практики стратегічного управління туристичними організаціями свідчить, що класичні довгострокові стратегії поступово втрачають ефективність. Традиційні статичні стратегії дедалі частіше поступаються місцем адаптивним та сценарним моделям, що передбачають швидке оновлення цілей і заходів залежно від зовнішніх змін.

Сучасний підхід до планування включає:

- регулярний моніторинг зовнішнього середовища;
- оцінку ризиків і можливостей;
- розробку альтернативних сценаріїв розвитку;
- оперативне коригування стратегічних цілей і тактичних заходів.

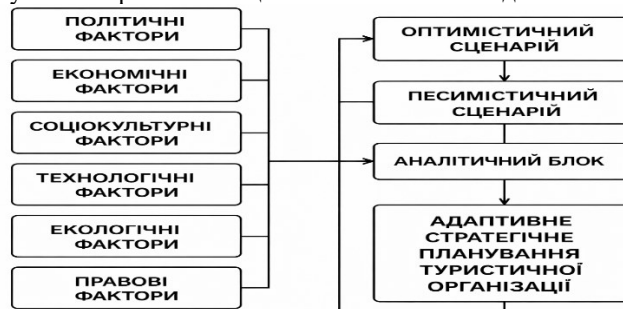


Рис. 2. Адаптивна модель стратегічного планування туристичної організації

Авторська модель (рис.2).передбачає триетапний підхід: аналітичний блок - оперативний PESTEL- та SWOT-аналіз з використанням цифрових інструментів аналітики; сценарний блок - створення оптимістичного, песимістичного та базового сценаріїв розвитку з оцінкою ризиків; адаптивний блок - розробка стратегії з можливістю корекції ключових показників (KPI) при зміні зовнішніх умов.

Запропонована модель стратегічного планування базується на поєднанні аналітичного, сценарного та адаптивного блоків. У межах моделі зовнішні фактори впливають на формування сценаріїв розвитку, що, у свою чергу, визначають стратегічні орієнтири туристичної організації.

Ключовою особливістю моделі є її циклічність, що забезпечує постійне оновлення стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище відіграє критичну роль у формуванні стратегічних ризиків, оскільки чинники, що перебувають поза межами контролю підприємства, можуть істотно впливати на його функціонування, стабільність і розвиток. До таких чинників належать політична нестабільність, зміни у фіскальному та

регуляторному законодавстві, економічна рецесія, інфляційні процеси, валютні коливання, природні катастрофи, пандемії, а також міжнародні торгові або збройні конфлікти. Усі вони мають потенціал спричинити серйозні втрати, порушити постачання, знизити конкурентоспроможність або навіть призвести до повного зупинення діяльності підприємства.

Яскравим прикладом є ситуація в Україні, де внаслідок повномасштабної військової агресії Росії значна частина підприємств була змушена не лише евакуюватися з тимчасово окупованих або небезпечних територій, а й повністю змінити свою операційну модель. Компанії переглядали логістичні маршрути, переорієнтовували маршрути, скорочували або перебудовували штат, активізували пошук нових ринків збуту.

У таких обставинах стратегічне планування має бути гнучким, динамічним і максимально адаптивним до потенційних викликів. Воно повинно включати комплексні інструменти ризик-менеджменту:

- ідентифікацію ризиків, які можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий вплив;
- сценарне моделювання, що дозволяє прогнозувати можливі шляхи розвитку подій та готувати відповідні варіанти дій;
- страхування стратегічних активів, як фінансовий захист від непередбачених втрат;
- створення партнерських альянсів для зміцнення позицій на ринку та розподілу ризиків між учасниками бізнес-середовища [8].

Важливо підкреслити, що зовнішнє середовище - це не лише джерело загроз, але й можливостей. Ті організації, які уважно аналізують ринок, здатні виявити нові ніші, тенденції, незадоволені потреби споживачів. Наприклад, розвиток цифрових технологій дав поштовх новим бізнес-моделям, заснованим на електронній комерції, дистанційних послугах, використанні штучного інтелекту. Компанії, які першими вловлюють ці зміни, отримують суттєві переваги перед конкурентами.

Зовнішнє середовище формує також імідж і репутацію компанії. Громадська думка, соціальні медіа, оцінки експертів можуть значною мірою впливати на сприйняття бренду. Зокрема, недотримання етичних норм, участь у корупційних схемах, порушення прав працівників або екологічних стандартів можуть призвести до бойкоту, втрати клієнтів і партнерів. Відтак, стратегічне планування має включати політику корпоративної соціальної відповідальності, етичні кодекси, прозорість управлінських процесів.

Отже, стратегічне планування в умовах динамічного зовнішнього середовища потребує системного підходу, регулярного аналізу зовнішніх чинників, використання сучасних аналітичних інструментів і гнучкості в ухваленні рішень. Організації, які ігнорують вплив зовнішнього середовища, ризикують втратити конкурентоспроможність, не встигнути адаптуватися до змін і опинитися на межі виживання. Навпаки, ті компанії, які активно взаємодіють з ринком, передбачають зміни та швидко на них реагують, мають набагато вищі шанси на стабільний розвиток і успіх у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зовнішнє середовище є ключовим фактором, який визначає ефективність стратегічного планування. Його розуміння дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії до реалій ринку, уникати критичних помилок, ефективно використовувати наявні можливості та забезпечувати свою стійкість в умовах невизначеності. Здатність до стратегічного передбачення, гнучкість мислення, здатність до аналізу і критичного мислення є основними характеристиками успішних організацій в умовах сучасного світу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне стратегічне планування в сучасних умовах потребує поєднання традиційних та інноваційних підходів, а також постійного перегляду інструментів аналізу з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Визначено, що використання SWOT-аналізу, оцінювання ризиків інноваційних проєктів, а також функціональний підхід до планування дозволяють забезпечити гнучкість та конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

Література

1. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. Бізнес Інформ. № 10, 2023. С. 321–328. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>
2. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>.
3. Стадник В.В., Мельничук А.І. Зелений туризм: умови розвитку, партнерські мережі і потенціал диверсифікації сільськогосподарських підприємств. Вісник Одеського національного університету. Економіка, 2017. Том 22, Випуск. 10 (63). С.160-165.
4. Кононенко І. Стратегічне планування в екологічній сфері. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 1, 2022. С.7-12. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.1>
5. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

6. КУЛІШ, Д. (2022). СУЧАСНІ РЕАЛІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 142-149. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
7. Лобунець Т. В., Мединська Т. І., Рейкін В. С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. № 28. С. 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536>
8. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>

References

1. Dovbnya S.B., Ponomarenko R.V. Development of strategic planning: historical stages and modern features. *Business Inform.* No. 10, 2023. P. 321–328. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>
2. Dovbnya S.B., Ponomarenko R.V. Development of a functional approach to strategic planning in conditions of increased variability and riskiness of the external environment. *Economy and Society*. 2024. No. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>
3. Stadnyk V. V., Melnychuk A. I. Zelenyi turizm: umovy rozvytku, partnerski merezhi i potentsial dyversyfikatsii silskohospodarskykh pidpryemstv. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*. 2017. Vol. 22. Issue 10 (63), P. 160–165.
4. Kononenko I. Strategic planning in the environmental sphere. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, No. 1, 2022. P. 7-12 <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.1>
5. Kopchak Yu.S., Lobunets T.V., Lukovsky R.I. SWOT analysis as an important tool in developing a business strategy. *Economy and Society*. 2024. No. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
6. KULISH, D. (2022). CURRENT REALITIES OF STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 142-149. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
7. Lobunets T. V., Medynska T. I., Reikin V. S. Risk analysis of innovative projects in Ukrainian management and marketing: strategic aspects. *Academic visions*. 2024. No. 28. P. 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536>
8. Synychenko A. Modern paradigm of organizational management in conditions of transformational restructuring. *Economy and Society*. 2022. No. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>