

Оводов Д.А., Бондаренко В.М.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

У контексті воєнного стану, сектор підприємництва в Україні стикається з критичними проблемами, включно зі зменшення виробничих об'ємів, перебоями в логістиці та ланцюгах постачання, фінансовою нестабільністю та збільшенням кількості ризикових ситуацій. Стратегічне направлення розвитку підприємств у таких умовах є особливо складним через обмеження у переміщенні, комунікації та доступі до ресурсів. Ціллю дослідження є аналіз вирішальних аспектів та факторів, що впливають на стратегічний розвиток українських підприємств під час та після воєнного стану. У статті досліджуються різноманітні виклики, які підприємства можуть зустріти, зокрема обмеження ресурсів, невизначеність, посилене регулювання, комунікаційні труднощі, питання безпеки та негативний вплив на репутацію. Також висвітлено головні бар'єри для бізнес-розвитку з точки зору представників підприємств різних форм власності. Розвиток підприємств у таких умовах вимагає детального розгляду цих і інших викликів та готовності до адаптації за непередбачуваних обставин. У статті пропонуються напрями для подолання цих складнощів, зокрема розроблення детального та адаптивного стратегічного плану, підтримання ключових операцій, дослідження нових можливостей для росту та інновацій, встановлення міцних взаємовідносин зі стейкхолдерами, дотримання законодавчих вимог та пріоритетність корпоративної соціальної відповідальності. Втілення цих стратегій дозволить підприємствам ефективно протистояти труднощам, пов'язаним з воєнним станом, та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Доведено, що стратегічний розвиток підприємств в таких умовах потребує ініціативного та гнучкого підходу, зосередженого на інноваціях, партнерстві, дотриманні нормативних вимог, ефективних комунікаціях та постійному моніторингу.

Ключові слова: стратегічний розвиток, воєнний стан, підприємництво, сучасні виклики, невизначеність, стратегічне планування.

Постановка проблеми. У сьогоденні умовах, обумовлених повномасштабним військовим вторгненням росії на територію України, постає актуальна необхідність для українських підприємств не лише адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі країни, але й ініціювати розробку стратегій розвитку з огляду на довготермінову перспективу. Непередбачуваність зовнішніх умов стимулює підприємства до формування стратегій свого розвитку, які ґрунтуються на детально обґрунтованих сценаріях майбутньої діяльності. Фундаментом для формування стратегії розвитку підприємства слугує ефективне використання корпоративних активів, оптимізація виробничих процесів з метою розширення асортименту продукції чи послуг, що відповідають на запити споживачів. При цьому стратегія має містити визначені кроки підприємства, шляхи їх

реалізації та передбачати механізми реагування на потенційні загрози. У зазначених обставинах виникає проблематика розроблення стратегії розвитку підприємства з чітким визначенням його мети та завдань, спрямованих на забезпечення довгострокового економічного зростання в умовах воєнного стану.

Під час воєнного стану уряд отримує повноваження тимчасово призупиняти або обмежувати деякі основоположні права громадян, включаючи свободу висловлювань та право на проведення зборів. Такі дії можуть істотно вплинути на діяльність підприємств, зокрема через зростання уваги з боку держави та посилення контролю.

При формуванні стратегічного плану управління підприємства під час воєнного стану критично важливо аналізувати політичні та економічні умови, у яких вони функціонують. Це включає оцінку рівня ризиків, пов'язаних з особливим режимом, та ідентифікацію потенційних можливостей та викликів, які можуть виникати через кризові ситуації.

Ключовим аспектом стратегічного планування в таких умовах є підтримка гнучкості бізнес-моделей. Підприємству може знадобитися експрес-адаптація до змінених умов, а також модифікація своїх стратегій у відповідь

©**Оводов Д.А.**, аспірант кафедри економіка підприємства ДВНЗ "Ужгородський національний університет", e-mail: dmytro.ovodov@uzhnu.edu.ua

Бондаренко В.М., к.е.н., ст.н.с., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ "Ужгородський національний університет", e-mail: viktoriya.bondarenko@gmail.com

на зміни законодавчого регулювання чи зміни на ринку.

Ще одним критичним елементом є вміння прогнозувати та оперативно реагувати на вимоги, які висуває воєнний стан, з метою забезпечення стійкості діяльності підприємства та використання стратегічних переваг, що можуть виникнути в цей період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями стратегічного розвитку підприємств в свій час займалися багато науковців. Так, засновник теорії стратегічного управління І. Ансофф тлумачить стратегію як механізм встановлення ключових цілей на корпоративному та функціональному рівнях, розглядаючи її як комплекс правил, що керують процесом прийняття рішень та дозволяють організації функціонувати у своїй сфері інтересів [1]. Він виділяє стратегію як процедуру, що передбачає послідовну реалізацію кроків на основі аналітичного підходу. З іншого боку, М. Портер вбачає в стратегії засіб адаптації підприємства до зовнішніх викликів і можливостей, підкреслюючи його спрямованість на забезпечення довготривалих конкурентних переваг. Він акцентує на необхідності формування підприємством унікальної позиції, що дозволить ефективно протистояти ринковій конкуренції [2]. Дослідження українських науковців А. Золотаревського [3] та О. Кузьмака [4] підтверджують, що стратегія розвитку визначається як сукупність заходів для досягнення стратегічних цілей організації. Узагальнюючи наукові погляди, можна зазначити, що стратегія розвитку для підприємства полягає у визначенні чітких цілей та завдань, реалізація яких за допомогою наявного ресурсного потенціалу сприятиме зміцненню його позицій на ринку.

Серед інших науковців, які розглядали ці питання у своїх дослідженнях можна відзначити: Борщевського В., Куропась І., Микиту О. [5], Попадинця Н. [6-7], Мікловду В., Кубінію В. [8], Казюка Н., Шекета Є. [9], Васильціва Т., Міценко Н., Мульську О., Зайченка В. [10], Бугайчука В., Кривульського Є., Глюза К. [11], Ляхович Л. [12]. Однак, варто зазначити що, у сучасній літературі часто не вистачає всебічного висвітлення питань виживання, відновлення та оновлення бізнесу в умовах війни та після її закінчення. Це створює необхідність для подальших досліджень, зосереджених на формуванні стратегічної поведінки підприємств та їхніх бізнес-стратегій під час активних

воєнних дій та у поствоєнний період.

Метою статті є дослідження сучасного стану функціонування підприємств в умовах війни та визначення рекомендацій для створення стратегічного підходу щодо їх відновлення та подальшого розвитку у поствоєнний період.

У ході проведення дослідження були використані такі методи як абстрагування, аналізу, синтезу та систематизації.

Опис основного матеріалу дослідження.

Стратегічний розвиток підприємств у контексті воєнних умов стикається з комплексом викликів та ускладнень, що виникають внаслідок специфічних політичних та економічних ситуацій.

Процеси розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі можуть бути значно ускладнені через обмеження у сферах мобільності, комунікації та доступу до ресурсів. Підприємства стикаються з невизначеністю та нестабільністю, збільшеним обсягом регуляторних втручань та безпековими ризиками, що негативно впливає на їх здібність до стратегічного планування, оперативної діяльності та подальшого розвитку.

Тому на сьогодні варто виділити низка ключових бар'єрів, які мають вплив на розвиток підприємств (рис. 1).

Окрім цих бар'єрів існує, ще низка ключових викликів, з якими зіштовхуються підприємства у нинішніх умовах.

Зокрема одним з таких є обмеження доступу до ресурсів. Так, у воєнний час уряд може встановлювати обмеження на циркуляцію товарів і послуг, що веде до звуження можливостей бізнесу отримати необхідні ресурси. Такі обмеження створюють перешкоди для підприємств у забезпеченні доступу до необхідної сировини та обладнання для їхньої продуктивної діяльності.

Обмеженість ресурсів описує стан, коли існує дефіцит ресурсів, таких як фінанси, чи матеріали, для задоволення потреб або вимог певної ситуації чи завдання. Цей дефіцит може проявлятися в різноманітних контекстах, включаючи особисті фінансових та бізнес-операції, а також державної політики [10].

У контексті особистих фінансів, обмеженість ресурсів може виявлятися у випадках, коли індивіди або сім'ї мають обмежений дохід, але стикаються з численними потребами, як-от житло, харчування, медичне обслуговування та транспорт, змушуючи їх до складного вибору та пріоритетизації витрат.

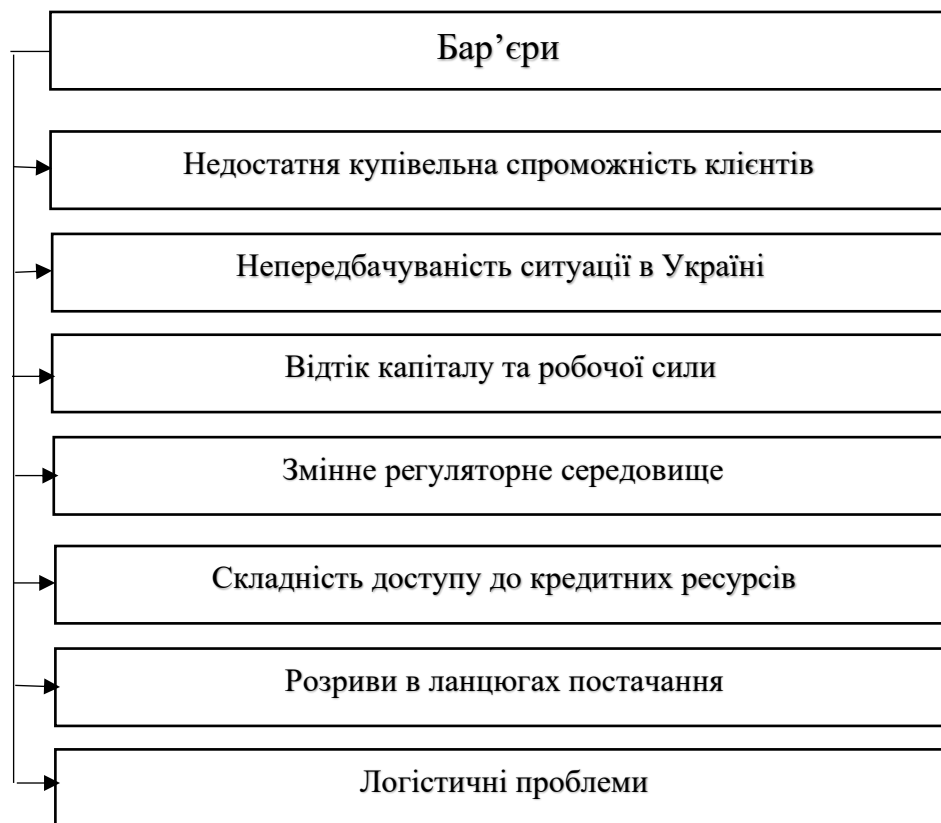


Рис. 1 Ключові бар'єри розвитку бізнесу в умовах воєнного стану (розроблено авторами)

У сфері бізнесу, обмеження ресурсів може виникати, коли підприємства мають розподіляти свої фінансові та матеріальні ресурси між різними проектами, що вимагає обережного планування та прийняття рішень для забезпечення оптимального розподілу цих ресурсів.

У сфері державного управління, обмеженість ресурсів може впливати на фінансування та надання державних послуг і програм, змушуючи політиків балансувати між конкурентними вимогами в умовах обмежених бюджетів, наприклад, між охороною здоров'я, освітою, інфраструктурою та соціальним забезпеченням [11].

Ефективне управління та алокація ресурсів є ключовими для досягнення оптимальних результатів у багатьох контекстах. Окремо слід відзначити важливість грамотного управління людськими ресурсами, як демонструє дослідження Центру ресурсоефективного та чистого виробництва, що відображає вплив воєнних дій на робочий режим працівників [9].

Ще одним важливим викликом є невизначеність та волатильність адже введення воєнного стану створює суттєві ризики непередбачуваності та волатильності для ділової

сфери, ускладнюючи процес стратегічного планування та ухвалення рішень з огляду на довгострокові перспективи.

Невизначеність та волатильність являють собою стан, коли визначеність та стабільність відсутні у будь-якому заданому контексті, що може спостерігатися у різноманітних аспектах, від економіки до соціальних взаємодій.

У сфері економіки, фактори, такі як зміни в ринковому попиті, державні політичні коливання, або непередбачувані природні катастрофи, можуть спричинити невизначеність та волатильність, створюючи складнощі для підприємств у плануванні та виконанні стратегічних ініціатив, що веде до зниження інвестиційного потенціалу та гальмування економічного прогресу.

У цьому контексті критично важливо для підприємств визначити стратегії адаптації до умов воєнного стану, що дозволить зміцнити здатність до витривалості, зберегти адаптивність, виявити підтримку та засоби інформації, які допоможуть зменшити невизначеність та збільшити стійкість.

У контексті воєнного стану, уряди часто вдаються до запровадження жорстких регулятивних заходів, спрямованих на

забезпечення порядку та загальної стабільності. Ці заходи можуть включати обмеження на діяльність підприємств, що змушує їх адаптуватися до нового регулятивного середовища та переглядати свої ділові стратегії [10]. Підсилене регулювання може вплинути на різні сфери, включаючи економіку, охорону здоров'я, екологічну безпеку та фінансовий сектор, встановлюючи додаткові правила та вимоги, що регламентують ці галузі.

З одного боку, посилений регулятивний контроль може мати позитивний вплив, забезпечуючи захист інтересів громадськості та зменшуючи ризики для здоров'я та безпеки. З іншого боку, таке регулювання може накладати обтяжливі обмеження на бізнес, обмежуючи його можливості для інновацій, зростання та конкурентоспроможності. Це може призвести до збільшення витрат, зниження продуктивності та гальмування економічного розвитку.

Тому, важливим є знаходження балансу між необхідністю захисту громадського інтересу та потребою підтримки економічної активності та свободи підприємництва. Забезпечення такого балансу вимагає від урядів виваженого підходу до регулювання, зосередженого на досягненні цілей безпеки та стабільності без надмірного обмеження бізнес-активності.

Під час воєнних умов можливість підтримки стабільного зв'язку може бути серйозно ускладнена, що створює виклики для підприємств у забезпеченні постійного інформаційного потоку між працівниками, клієнтами, та іншими ключовими стейкхолдерами. Комунікаційні перепони стають особливо значущими, коли звичні канали обміну інформацією перериваються або стають недоступними, вимагаючи від підприємств пошуку альтернативних способів ведення діалогу.

Не менш важливими є і сьогодні комунікаційні виклики, які охоплюють широкий спектр ситуацій, від особистих взаємодій до професійного спілкування та міжкультурного обміну. Непорозуміння зазвичай виникають через різницю в спілкуванні, цінностях, або через мовні бар'єри та різницю в організаційних ієрархіях. Це може призвести до конфліктів або неправильного тлумачення інформації, що ускладнює досягнення спільних цілей і вирішення завдань.

Вирішення комунікаційних перешкод вимагає від учасників розвитку навичок активного слухання, здатності до чіткого висловлення думок і адаптації спілкування до потреб

аудиторії. Це включає використання додаткових засобів для підтримки зв'язку, таких як цифрові платформи та соціальні мережі, а також застосування стратегій для подолання мовних та культурних розбіжностей.

Таким чином, подолання комунікаційних бар'єрів і забезпечення ефективного обміну інформацією в умовах нестабільності стає критично важливим для збереження продуктивності підприємства та підтримання довіри між усіма зацікавленими сторонами.

Ще однією проблемою з якою зіштовхнулися підприємства у період війни це зростання загроз безпеці, включно з ризиками насильства, що негативно впливає на захищеність як самого бізнесу, так і його співробітників. Це викликає потребу в адаптації до нових умов роботи і необхідність вкладень в заходи зміцнення безпеки.

Безпекові питання охоплюють широкий спектр потенційних загроз для благополуччя людей, організацій, та суспільства загалом. Ці загрози мають різноманітні прояви, залежно від контексту, включаючи особисту безпеку, кіберзахист, національну безпеку, та громадське здоров'я [5].

Розробка та впровадження ефективних стратегій вирішення безпекових питань включає оцінку потенційних ризиків, розробку планів запобігання та реагування на кризові ситуації, а також здійснення заходів з недопущення виникнення або мінімізації наслідків загроз. Такий підхід допомагає зміцнити безпеку та стабільність в різних сферах життя.

У деяких обставинах, асоціація з державою, що ініціювала введення воєнного стану, може негативно позначитися на іміджі підприємства. Це, в свою чергу, може ускладнити збереження лояльності клієнтів та приваблення нових бізнес-можливостей в майбутньому.

Також сьогодні у сфері бізнесу виникають репутаційні проблеми через погану якість продукції, неетичні дії, або неадекватну відповідь на скарги споживачів. Такі ситуації призводять до зниження продажів та втрати ринкової частки.

У політичному контексті, шкода репутації може бути спричинена скандалами, корупцією, або невиконанням обіцянок, що суттєво знижує рівень підтримки та шанси на успіх. Адже втрата доброго імені може мати серйозні негативні наслідки для підприємства, включаючи падіння частки на ринку. Тому ефективно відновлення репутації вимагає зусиль, спрямованих на відкритість, звітність і активну комунікацію з

зацікавленими сторонами для демонстрації позитивних аспектів діяльності.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану потребує уважного аналізу ризиків та готовності до адаптації під мінливі умови. На рівні стратегічного планування важливо зосередитись на інноваціях, створенні партнерських відносин, дотриманні правил ділової етики, підтриманні ефективної комунікації, та на розробці систем моніторингу та адаптації, які дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах війни.

Стратегічне планування розвитку підприємств у період воєнного стану потребує детального аналізу вказаних та інших потенційних проблем, а також готовності до адаптації під час змін у зовнішньому середовищі та прийняття ризикованих рішень в умовах підвищеної невизначеності.

Детальний перелік ключових інструментів, які використовуються для стратегічного розвитку підприємств в умовах війни, представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти стратегічного розвитку підприємств в умовах війни

Інструмент	Характеристика
Стратегічне планування	Ретельно розроблений стратегічний план є фундаментом для ефективного управління підприємством в умовах невизначеності, одночасно надаючи необхідну еластичність для пристосування до змін зовнішнього середовища. Такий план має чітко окреслювати основні напрямки діяльності та мети підприємства, а також включати конкретні стратегії для їх ефективної реалізації.
Впровадження нововведень	У контексті обмеженого доступу до ресурсів, інновації виступають вирішальним елементом для досягнення зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Орієнтація на створення нових продуктів, оптимізацію процесів чи розробку інноваційних бізнес-моделей може надати підприємствам стратегічну перевагу, дозволяючи їм вирізнятися серед конкурентів та відкривати нові напрямки для розвитку.
Удосконалення та розширення співпраці з партнерами	Стабільні співробітницькі зв'язки з ключовими постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими суб'єктами забезпечують підприємствам перевагу у подоланні непевності та мінімізації потенційних ризиків. Ці взаємовигідні партнерства не лише сприяють стабілізації діяльності підприємств в умовах нестабільності, але й відкривають перед ними нові перспективи для розвитку та імплементації інноваційних рішень.
Дотримання норм та стандартів	Зміцнення нормативного контролю в період військових дій може представляти собою складнощі для підприємств в аспекті дотримання норм та правил. Проте, дотримання цих норм, з іншого боку, відкриває можливість для демонстрації корпоративної соціальної відповідальності та розбудови довіри серед зацікавлених сторін. Підприємства мають можливість взаємодіяти з фахівцями в галузі права та дотримання вимог, розробляючи ефективні підходи до виконання законодавчих вимог, що в свою чергу допоможе знизити потенційні ризики та економічні втрати.
Оптимізація комунікаційних процесів	У періоди воєнних умов, налагодження ефективного обміну інформацією стає ключовим аспектом для підприємств. Важливо забезпечувати постійний діалог зі стейкхолдерами, включаючи співробітників, споживачів, постачальників та наглядові відомства, аби забезпечити їх актуальною інформацією та підтримувати високий рівень довіри.
Реалізація контрольних та адаптаційних стратегій	Підприємствам необхідно здійснювати постійний контроль за основними показниками продуктивності та, залежно від потреб, реагувати на зміни у зовнішніх умовах шляхом корекції своїх стратегій. Систематичне моніторинг та оцінювання діяльності забезпечують організаціям змогу ідентифікувати нові перспективи та потенційні загрози, що, у свою чергу, дозволяє своєчасно адаптувати стратегічні плани.

*Розроблено автором

Як бачимо в таблиці 1 висвітлено ключові інструменти, що становлять основу стратегічного розвитку підприємств в непростих умовах війни. Ці інструменти разом формують міцний фундамент, який дозволяє підприємствам не тільки виживати в складних умовах, але й знаходити шляхи для

розвитку та досягнення стратегічних цілей, незважаючи на обмеження та виклики, які накладаються війною.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Реалізація стратегічного розвитку підприємств може зіткнутися з низкою складнощів, зумовлених такими аспектами, як обмеження доступних ресурсів, стан невизначеності, підвищення рівня державного регулювання, комунікаційні виклики, питання зміцнення безпеки та потенційні загрози для ділової репутації. Проте, за умови впровадження передових та гнучких стратегій, зорієнтованих на інноваційність, встановлення продуктивних партнерських зв'язків, жорстке дотримання законодавчих рамок, висока якість комунікації, а також постійний моніторинг та своєчасне коригування планів дій, підприємства зможуть ефективно протистояти викликам війни.

Ключ до успішного стратегічного прогресу організацій полягає у розробці детального, але еластичного стратегічного плану, що окреслює основні напрямки діяльності та цілі, одночасно залишаючись адаптивним до змін зовнішнього середовища. Підприємствам необхідно акцентувати увагу на впровадженні інновацій, створенні стабільних партнерських зв'язків, забезпеченні відповідності до законодавчих вимог, підтриманні активного діалогу з усіма зацікавленими сторонами, та на здатності своєчасно реагувати на поточні зміни, адаптуючи стратегічне візюнування.

За допомогою цих стратегій підприємства здатні не тільки подолати існуючі перешкоди на шляху стратегічного розвитку, але й мінімізувати потенційні ризики, відкриваючи перед собою нові перспективи для подальшого росту та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Серед перспектив подальших досліджень є аналіз діяльності підприємств та визначення конкретних чинників впливу на їх розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г. В. Ортіна // Ефективна економіка. – 2010. – №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>
2. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. Харків, 2010. – 454 с.
3. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства / А. В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 11(162). – С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
4. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О. І. Кузьмак // Інноваційна економіка. – 2016. – № 1–2. – С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
5. Борщевський В. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання / В. Борщевський, І. Куропась, О. Микита // Громадська організація «Громадський простір». – 2022. URL: <http://surl.li/cdvgi>
6. Попадинець Н.М. Використання стратегічного планування для забезпечення ефективної діяльності підприємств харчової промисловості / Н. М. Попадинець // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2018. – Вип. 2(130). – С. 82-85.
7. Попадинець Н. М. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства харчової промисловості: зарубіжний досвід / Н.М. Попадинець // Сумський національний аграрний університет. – Суми, 2018. – Випуск 4. – С. 132-136. Серія «Економіка і менеджмент».
8. Мікловда В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації / В. Мікловда, В. Кубиній // Геополітика України: історія і сучасність. – 2019. – № 1(22). – С. 153–165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25768>
9. Казюка Н. П. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України / Н. П. Казюка, Є. Ю. Шекета // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2022. – Вип. 18(2). – С. 255–264. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648>
10. Васильців Т. Г. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції / Т. Г. Васильців, Н. Г. Міценко, О. П. Мульська, В. В. Зайченко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. – 2023. – Вип. 36. – С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>

11. Бугайчук В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни / В. Бугайчук, Є. Кривульський, К. Глюза // Економіка і суспільство. – 2023. – Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
12. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення / Л. Ляхович // Економічний простір. – 2022. – №180. – С. 139-144.

REFERENCES

1. Ortina, H. V. (2010) Metodolohichni kontseptsii vyznachennya stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Methodological concepts of determining strategic management of an enterprise] *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197> [in Ukrainian].
2. Porter, M. (2010). Konkurentna stratehiya: Metodyka analizu haluzey i konkurentiv [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]: navch. posib.; per. z anhl. Kharkiv. [in Ukrainian].
3. Zolotarevs'kyu, A. V. (2014). Stvorennya stratehiyi ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstva [Creation of a strategy for economic development of an enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini – Formation of market relations in Ukraine*, 11(162), 107–113 [in Ukrainian].
4. Kuz'mak, O. I. (2016). Innovatsiyna stratehiya yak zasib stabilizatsiyi rozvytku promyslovoho pidpryyemstva [Innovative strategy as a means of stabilizing the development of an industrial enterprise]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative Economy*, 1–2, 114–118. [in Ukrainian].
5. Borshchevs'kyu, V., Kuropas', I., Mykyta, O. (2022). Ekonomika viyny ta povoyenny ekonomichnyy rozvytok Ukrayiny: problemy, priorityty, zavdannya [War economy and post-war economic development of Ukraine: problems, priorities, tasks] *Hromads'ka orhanizatsiya «Hromads'kyu prostir* Retrieved from: <http://surl.li/cdvgi> [in Ukrainian].
6. Popadynets, N. (2018). Vykorystannya stratehichnoho planuvannya dlya zabezpechennya efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Application of strategic planning for maintenance of food enterprises' efficient activity]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 130 (2), 82-85). Retrieved from <http://ird.gov.ua/sep/doi/sep2018.02.085> [in Ukrainian].
7. Popadynets, N. M. (2018). Stratehichne planuvannya ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstva kharchovoyi promyslovosti: zarubizhnyy dosvid [Strategic planning of the economic development of a food industry enterprise: foreign experience]. *Sums'kyu natsional'nyy ahrarynyy universytet. Seriya «Ekonomika i menedzhment» – Sumy National Agrarian University "Economics and Management" series*, 4, 132-136 [in Ukrainian].
8. Miklova, V., Kubiniy, V. (2019). Stratehichna povedinka ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsiyi [Strategic behavior of economic systems in the conditions of globalization]. *Heopolityka Ukrayiny: istoriya i suchasnist' – Geopolitics of Ukraine: history and modernity*, 1(22), 153–165. [in Ukrainian].
9. Kazyuka, N. P. Sheketa, Ye. Yu. (2022). Napryamy ta rezervy povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny [Directions and reserves of the post-war recovery of the economy of Ukraine]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of development of the economy of the region*, 18(2), 255–264 [in Ukrainian].
10. Vasyl'tsiv, T. H., Mitsenko, N. H., Mul'ska, O. P., Zaychenko, V. V. (2023). Ekonomichnyy potentsial vs ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: tochky konverhentsiyi ta dyverhentsiyi [Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence]. *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna – Scientific notes of the Lviv University of Business and rights* The series is economical, 36, 23–29 [in Ukrainian].
11. Buhaychuk, V., Kryvul's'kyu, YE., Hlyuza, K. (2023). Formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva v umovakh viyny [Formation of enterprise development strategy in war conditions]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economics and society*, 56 [in Ukrainian].
12. Lyakhovych, L. (2022). Stratehichna povedinka kompaniy v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya [Strategic behavior of companies in the conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, 180, 139-144 [in Ukrainian].

Отримано 13.03.2024