

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>

УДК 656.6:330.3

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMING STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Олійник Тетяна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

Коноплянко Денис Олегович

аспірант,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8780-6485>

Tetyana Oliynik, Konoplyanko Denis
Oles Honchar Dnipro National University

У даній статті розглянуто актуальну тему розвитку підприємств в умовах кризи та необхідність розробки стратегій для їх адаптації до складних ринкових умов. Висвітлено важливість стратегічного управління підприємством та ефективного планування для досягнення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Наголошено на необхідності реінвестування коштів, репрофілювання, злиття з сильнішими підприємствами та розробці експортоорієнтованих та екологізованих стратегій. Стаття містить важливі поради для керівників підприємств, щодо розвитку стратегічного мислення та управління, як вирішального фактора розвитку та досягнення цілей діяльності. Підкреслюється, що визначення стратегічних пріоритетів є нагальною потребою в умовах турбулентності бізнес-середовища. Стаття містить корисні рекомендації для підприємств, що допоможуть їм вирішити проблеми адаптації до зовнішніх змін та досягнення мети їх розвитку.

Ключові слова: розвиток підприємств, ринкові умови, стратегічне управління, стратегія, підприємство, криза.

This article focuses on the methodology of creating a strategic development plan for enterprises in crisis situations. With frequent challenges and uncertainties, enterprises must adapt and innovate to maintain competitiveness. During these tough times, enterprises should consider strategic measures like reinvesting funds in new areas, restructuring, merging with stronger entities, and implementing growth strategies, defense strategies, export-oriented strategies, and eco-friendly strategies. The article provides guidance on how enterprises can navigate through crisis situations while achieving their development goals. The development and implementation of export strategies for various sectors, such as information technology, machine-building, creative industries, and aviation equipment, were crucial achievements that were unfortunately halted by the war. The article stresses the importance of restoring businesses today for ecological, social, and corporate management. The article emphasizes the importance of developing enterprise strategies in response to the current economic landscape and the need for domestic enterprises to adapt to complex reform conditions. It argues that without identifying prospects and predicting future development trends, it is challenging to develop tactical measures that can effectively navigate complex market conditions. Therefore, an increased focus on the development of enterprise strategies is essential for enterprises to succeed in today's rapidly changing business environment. Successful strategic management is crucial for the financial stability, competitiveness, and efficient operation of an enterprise in the market. To achieve the desired objectives, it is vital for enterprise leaders and/or managers to have a high level of strategic thinking and management skills. A lack of understanding about the significance of planning and the absence of strategic thinking could indicate inadequate enterprise management. In conclusion, the article states that the current volatile business environment highlights the importance of addressing the challenge of enabling enterprises to adapt flexibly to external changes while pursuing their development objectives. This requires a shift in decision-making approaches and an immediate focus on identifying the strategic priorities for enterprise growth.

Keywords: enterprise development, market conditions, strategic management, strategy, enterprise, crisis.



Постановка проблеми. У період важких викликів, наступні стратегічні кроки набувають особливої ваги. Серед них можна виділити реінвестування фінансових ресурсів в інші сфери, перепрофілювання або об'єднання з міцнішими підприємствами, формування стратегій для забезпечення зростання компанії, застосування оборонних стратегій, а також підхід, спрямованих на експорт та екологічну сталість. Відзначимо важливий момент, який, на жаль, був призупинений через війну – це розробка та реалізація стратегій експорту для різних галузей економіки України. Особливий акцент був зроблений на розробку експортних стратегій для інформаційно-технологічного сектору, сектору машинобудування, креативних індустрій, а також обслуговування та ремонту авіаційної техніки. Ці стратегії мали на меті сприяти підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку та забезпечувати стійкий розвиток цих галузей.

Зараз важливо продовжувати відновлювати бізнес в цей період, оскільки це має вирішальне значення для досягнення екологічної, соціальної та корпоративної сталості. Укладання акценту на стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення стійкого росту, виявляється ключовим фактором в управлінні важливими аспектами підприємства в умовах невизначеності та викликів.

Сучасні умови та необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних трансформацій економіки призводять до збільшення інтересу до розробки стратегій підприємств. Це обумовлено тим, що відсутність розкриття можливих перспектив та відсутність передбачення майбутніх розвиткових тенденцій майже неможливі при створенні ефективних тактичних заходів в умовах складних ринкових реалій [5, с. 130].

Ефективно структурована система стратегічного керування підприємством сприяє його фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та оптимальному функціонуванню на ринку. Високий рівень стратегічного мислення та керівництва з боку керівника підприємства або менеджерів визначається як ключовий чинник, що впливає на розвиток та досягнення бізнес-цілей. Зворотно, недостатнє розуміння значущості планування та відсутність стратегічного підходу можуть вказувати на недоліки в управлінні підприємством [7, с. 297]. Умови кризи завжди ставлять перед підприємствами складні завдання, вимагаючи від них не тільки виживання, але й раціонального зростання.

У такому контексті формування стратегічного розвитку стає вирішальним елементом, що спрямовано на забезпечення стійкості та подальшого успішного функціонування підприємства. Для досягнення цих цілей, необхідно дотримуватися певних методичних аспектів.

Сучасна невпинна зміна бізнес-середовища ставить перед підприємствами вимогу ефективно адаптуватися до зовнішніх перетворень, одночасно досягаючи своїх цілей. Відповідно до цих змін і умов діяльності підприємства переосмислюють свої методи ухвалення рішень, а також актуальною стає необхідність визначення стратегічних пріоритетів їхнього розвитку [3, с. 320]. Варто відзначити, що в умови кризи можуть вимагати переосмислення бізнес-моделі підприємства. Спеціалісти повинні зосередитися на ідентифікації нових можливостей та диверсифікації. Це може включати розгляд нових ринків, переорієнтацію на інші продукти або послуги, а також зміни у способах виробництва та постачання. Комунікація внутрішньої та зовнішньої сторін є важливим аспектом. Важливо створити відкрите середовище, де співробітники можуть ділитися своїми ідеями, побоюваннями та пропозиціями. Крім того, ефективна комунікація з партнерами, клієнтами та інвесторами допоможе зберегти довіру та забезпечити підтримку в умовах невизначеності.

У сучасний період формування вітчизняних підприємств стикаємося зі значною складністю через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Однією з основних проблем для будь-якої організації, що діє на ринкових умовах, є питання її виживання та забезпечення майбутнього розвитку. Вирішення цього завдання полягає в розробці та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті через раціонально сплановану та ефективно реалізовану стратегію розвитку організації.

Для вирішення завдань з управління виробничо-господарською діяльністю, підвищення рівня інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності продукції, необхідний механізм стратегічного розвитку. Такий механізм, по-перше, через комплексний підхід до управління усіма аспектами діяльності підприємства, сприяє досягненню максимальної ефективності та формуванню конкурентного потенціалу; по-друге, орієнтований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на сильні та слабкі сторони підприємства; по-третє, передбачає

використання як існуючих, так і додаткових ресурсів [8, с. 129].

Механізм стратегічного розвитку підприємства є ключовою складовою системи управління, яка забезпечує можливість цілеспрямованого прогресу підприємства і включає наступні аспекти: а) Засоби управління, що включають інструменти та рушії, спрямовані на досягнення передбачуваних результатів, вибір за критеріями та оцінкою, дотримання обмежень та вимог у процесі розвитку підприємства з урахуванням конкретної стадії його життєвого циклу; б) Організаційні та економічні методи управління, що є різними підходами, прийомами та технологіями для активізації та ефективного використання ресурсів управління. Цей механізм орієнтований на забезпечення гармонійного розвитку підприємства та включає в себе компоненти, які сприяють керуванню процесами з певними цілями та стратегічними виборами [9, с. 140].

Механізм дозволяє підприємству розробляти та реалізовувати стратегії з метою спрямування управлінських і виробничих процесів на цілеспрямований розвиток. Він допомагає ефективно використовувати як зовнішні, так і внутрішні умови для здійснення господарської діяльності та організації роботи на підприємстві. Це в свою чергу сприяє створенню загального плану дій, спрямованого на забезпечення довгострокового розвитку [7, с. 300].

На жаль, Україна втрачає належний курс стратегічного розвитку свого промислового комплексу внаслідок руйнування в сферах металургії, хімії, нафтохімії та інших. Але саме завдяки стратегічному плануванню, яке можна порівняти з мистецтвом ведення війни відповідно до військової термінології, неминучим чином відновиться військово-промисловий комплекс, а також соціальна сфера.

У сучасних умовах стратегічне бізнес-планування вимагає врахування ряду важливих принципів, серед яких:

- виокремлення стратегічної спрямованості як найбільш пріоритетної;
- доцільність та логічність;
- орієнтація на потреби ринку та клієнтів;
- врахування складних факторів і взаємодій;
- готовність до адаптації до змін в середовищі;
- прозорість та доступність інформації;
- систематичне планування та структурування;
- забезпечення інформаційної безпеки;
- рівність можливостей для інновацій;

- наявність аналітичної підтримки;
- забезпечення безперервного процесу планування і вдосконалення.

Варто зазначити, що всі операційні, функціональні, бізнесові та корпоративні стратегії можуть бути реалізовані після вирішення головних проблем усіх без винятку підприємств – дефіциту робочої сили, палива та обігових коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню стратегічного розвитку підприємств присвячено праці багатьох науковців, серед яких: Katsumoto M., Butko M., Popelo O., Pishenin I., Samiilenko G., Chen G., Mao L.L., Pifer N.D., Zhang J.J., Häckel B., Pfosser S., Stirnweiß D., Voit C., Horiashchenko Yu., Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Liu G., Cao H., Zhu G., Sokolenko A. та інші [1–14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових досліджень щодо методології створення стратегії розвитку підприємства та процесу її розробки показує, що ці процеси потребують подальшого оновлення, розширення досліджень і збагачення практичного досвіду як на науковому, так і на практичному рівнях. Кілька чинників підтверджують дане твердження: а) відсутність обґрунтування логічної послідовності етапів у процесі створення стратегії розвитку та відсутність чітких принципів, що лежать в основі цього процесу; б) відсутність належних методичних рекомендацій, які враховували б різні аспекти діяльності підприємства, його параметри та характеристики.

Ці обставини вказують на потребу у подальшому вдосконаленні та розширенні підходів, а також вивченні вже наявних практичних варіантів та методологічних підходів для більш ефективного формування стратегії розвитку підприємства.

Постановка завдання. Головна мета цього дослідження полягає у вивченні можливостей подальшого вдосконалення стратегічного плану розвитку підприємств України у трьох основних напрямках: а) підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) підприємств як ключової мети стратегічного розвитку в умовах сталості економічного оточення; б) інноваційний розвиток підприємств як важлива складова стратегічної програми розвитку, спрямована на впровадження новаторських підходів та рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес створення стратегії розвитку підприємства передбачає систематичний аналіз зовнішнього оточення та прогнозу-

вання майбутніх змін, які відбуваються або можуть статися на ринку. Також включає в себе розробку алгоритмів для належної адаптації підприємства до цих змін, що допомагає забезпечити його стійкість та успішний розвиток [11, с. 2427].

З погляду менеджменту підприємства, процес розробки стратегії полягає в систематичному та глибокому вивченні ділового оточення, в якому діє підприємство. Це включає аналіз можливих напрямів розвитку та ідентифікацію стратегічних факторів, які впливають на його діяльність. Особливо важливим є аналіз стратегічних факторів ділового середовища, який допомагає підприємству вивчити свої переваги та недоліки, розібратися в тих аспектах, що надають конкурентну перевагу, а також передбачити головні можливості та загрози заздалегідь. Отримані дані стануть основою для обрання ефективної стратегії розвитку [3, с. 319].

Під час створення стратегії розвитку для підприємства потрібно керуватися принципами, наведеними в таблиці 1 [11, с. 2419].

Адекватне визначення стратегії розвитку підприємства передусім обумовлено детальним аналізом внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього оточення [7, с. 295]. При формулюванні стратегії, спрямованої на досягнення поставлених фінансових цілей, керівництво підприємства повинно міцно розбиратися у ринковій позиції компанії, особливостях її функціонування та враховувати зовнішні фактори, які впливають на його функціонування [1, с. 13].

Сучасний ринок та загальна економічна система визначають основні вимоги до підприємств. Ці вимоги передусім включають конкуренцію, високі стандарти якості продукції та послуг, потребу у гнучкості підприємства для впровадження інновацій та адаптації до змін у динамічному зовнішньому середовищі. Важливо враховувати, що зміни в цьому середовищі не завжди сприяють позитив-

ному впливу на функціонування підприємства [10, с. 850]. Стратегія підприємства може бути розглянута як зв'язок, що об'єднує всі підсистеми в організмі успішної компанії.

Управління розвитком промислового підприємства вимагає розробки відповідної стратегії, в якій поєднуються та координуються заходи щодо розвитку окремих сфер діяльності промислового підприємства. В умовах інформаційної економіки одним із ключових факторів, що впливає на промислові підприємства, є використання хмарних технологій. Ця технологія вимагає від світових лідерів розробки відповідної ІТ-стратегії розвитку. ІТ-стратегія розкриття промислового підприємства включає п'ять напрямків: розбудова інфраструктури, покращення сервісів, створення додатків, оптимізація бізнес-процесів. Це дозволить промисловим підприємствам отримувати переваги від ефективної обробки даних та можливості швидко адаптувати корпоративну інформаційну систему. Проте важливо враховувати, що хмарні технології лише одна з інноваційних можливостей, які поліпшують функціонування підприємств в умовах інформаційної економіки. Таким чином, для досягнення сталого розвитку необхідно розглядати інші напрямки росту. Основним інструментом для втілення стратегії розвитку є інформаційна система автоматизації управлінських рішень.

У сучасних умовах інформаційної економіки особливу увагу слід приділяти розвитку управлінської сфери промислових підприємств, який становить завершальний етап розвитку інших сфер діяльності. Це також передбачає інтеграцію заходів, розроблених у рамках цього розвитку, з автоматизацією, роботизацією та інформатизацією, у загальну стратегію розвитку промислового підприємства. Цифрова економіка розгортається в декількох напрямках. Наприклад, глобальне виробництво товарів і послуг в інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ) на сьогодні становить оцінково 6,5% світового валово-

Таблиця 1

Принципи побудови стратегії

Орієнтирами для підприємства є економічні інтереси його власників, а також його глобальна мета і завдання як господарської системи.	Стратегія розробляється неперервно, завжди бере до уваги і адаптується до зовнішніх та внутрішніх змін у середовищі.
Передбачення того, що швидкі зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на можливі шляхи розвитку підприємства.	Стратегія формується комплексно, враховуючи взаємодію з різними сферами діяльності підприємства, його функціями та доступними ресурсами.

вого внутрішнього продукту (ВВП), а в секторі послуг ІКТ працює приблизно 100 мільйонів фахівців. На рисунку 1 представлено топ-10 економік світу за величиною доданої вартості, що створена в сфері ІКТ на 2021 рік, згідно з даними UNSD [8, с. 125].

Підприємства до сучасних умов економіки вимагає створення відповідної інфраструктури та розробки стратегії розвитку інформаційної інфраструктури машинобудівного підприємства. Основний акцент у запропонованій стратегії приділяється процесу інформатизації системи управління, модернізації організаційної структури та науковому обґрунтуванню складу управлінського апарату. Однак, питання, пов'язані з виробництвом, маркетингом, постачанням та іншими ключовими аспектами діяльності виробничого підприємства, залишилися без належної уваги. Якщо розглядати стратегію через призму окремих проектів, то дослідження стратегії переважно акцентувалися на перспективі стратегічного узгодження між проек-

тами та материнською організацією на основі усвідомленої планової стратегії, як фактору, що сприяє успішному втіленню проектів та виконанню загальної стратегії організації [2, с. 74; 5, с. 125].

Підприємствам, що займаються виробничою діяльністю, варто враховувати розвиток виробничого сектору у своїй стратегії розвитку. По-перше, слід розробляти стратегію розвитку виробничого сектору, а потім будувати загальну стратегію розвитку, яка включає розвиток менеджменту. Особлива увага повинна бути приділена автоматизації, роботизації та інформатизації як виробничих, так і управлінських процесів, з урахуванням вимог інформаційної економіки.

Запропоновано відрізнити процес розвитку системи управління промисловим підприємством від розвитку окремих сфер його діяльності. Особлива увага у цих сферах, зокрема виробничій та управлінській, надається через врахування негативного впливу відставання від світових лідерів на ефективність галузі.

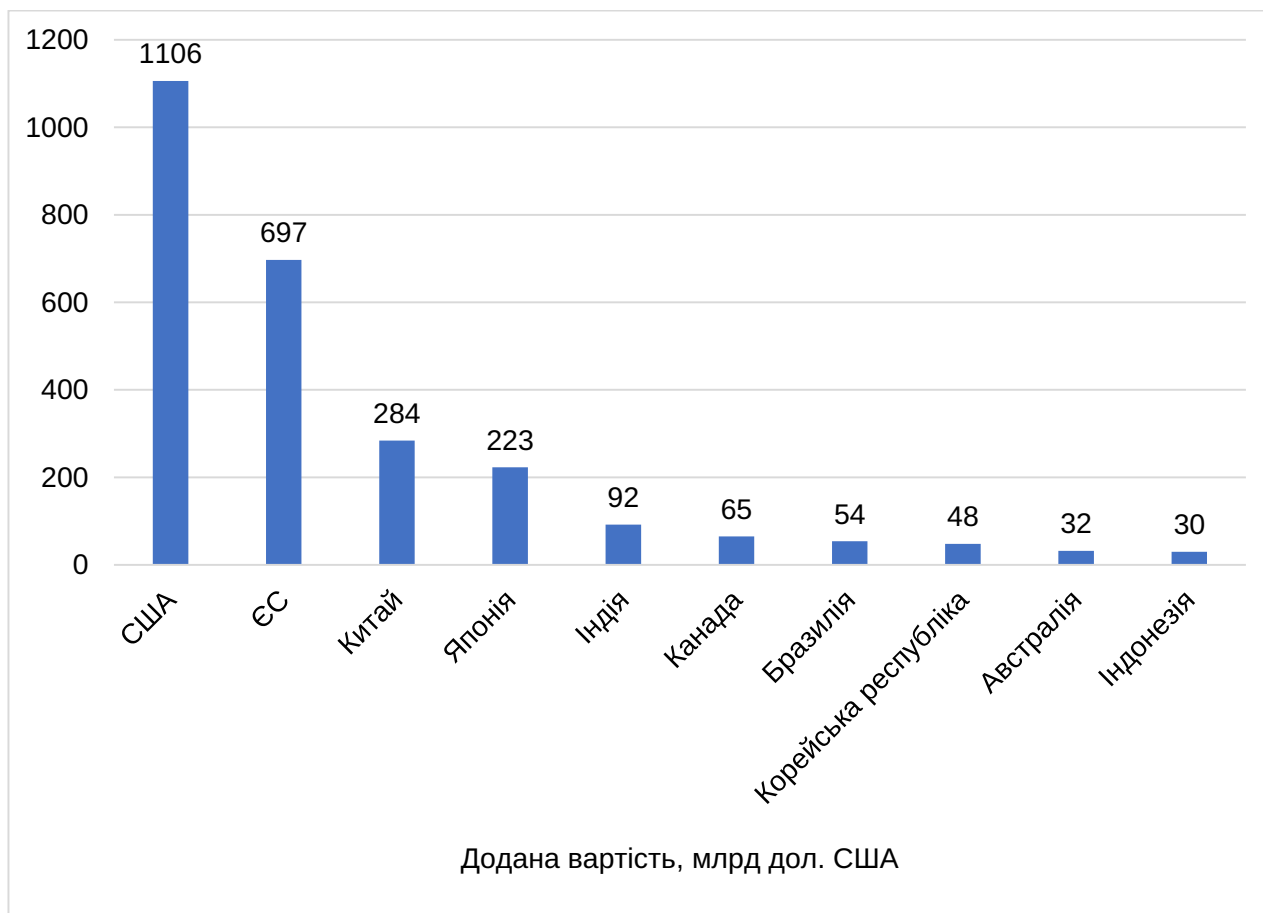


Рис. 1. Топ-10 економік світу за величиною доданої вартості, створеної у сфері ІКТ станом на 2021 рік за даними UNSD

Джерело: [15, с. 20]

У кожній сфері діяльності промислового підприємства функціонують спеціалізовані бізнес-процеси, які потребують вдосконалення, особливо шляхом автоматизації та інформатизації, що відповідає вимогам інформаційної економіки. Крім того, більшість підприємств відчуває необхідність удосконалення загального управління бізнес-процесами.

Серед особливостей інформаційної економіки виділяється поява передових методів підтримки управлінського прийняття рішень, які дозволяють отримати доступ до необхідної інформації та швидко її обробляти. Це сприяє створенню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Для забезпечення ефективної реалізації виготовленої продукції підприємства проводять комплекс заходів, спрямованих на забезпечення руху і розподіл товарів на наявних ринках, доставку товарів до споживачів та створення умов для їх результативного використання. Всі ці аспекти враховуються під час розробки маркетингової стратегії продажів [12, с. 49].

Важливо пам'ятати, що збут є ключовим компонентом маркетингу, який включає такі важливі елементи, як аналіз потреб споживачів, створення товару та формування цін, налагодження системи ефективного стимулювання споживання.

Сучасні підприємства сьогодні мають різні можливості для розподілу своєї продукції. Цей процес базується на важливому напрямку, який спрямований на задоволення різноманітних потреб кінцевих клієнтів. Відбір оптимального методу розподілу може включати створення ефективної системи для самого підприємства або залучення посередників. Це також пов'язане з аналізом способу життя споживачів, вчинків, що спрямовані на максимальне наближення товару до конкретної групи споживачів, або навпаки – втягнення споживачів у товар підприємства.

Для підтримки конкурентоспроможності промислових підприємств на світовому ринку важливим напрямком є впровадження сучасних інноваційних стратегій управління. Особливо це стосується глибокого удосконалення організаційно-економічних механізмів усіх процесів, що охоплюють період від первинної сировини до готової продукції.

Розвиток інноваційних процесів на підприємствах прямо залежить від модернізації виробництва та впровадження передових технологій. Це вимагає вдосконалення стратегічного управління на підприємствах з поглибленими корпоративними зв'язками. Розвиток корпоративного сектору економіки є важливим для реформування системи приватної власності та створення сприятливого бізнес-середовища. Водночас корпоративні структури та інші форми власності вносять значний вклад у валовий внутрішній продукт.

Висновки. Сучасні стратегічні зміни в українському бізнесі пов'язані зі змінами, спричиненими військовими діями у країні. Це призвело до переосмислення цілей підприємств, і тепер актуальними є стратегії, спрямовані на виживання, реструктуризацію та ліквідацію.

Відповідно до дослідження, проведеного компанією Gradus Research, в умовах воєнного стану український бізнес зіштовхнувся з рядом труднощів. Кожен другий власник підприємства відзначає відсутність замовлень як основну проблему. Майже третина респондентів вказала на проблеми з логістикою. Також серйозними проблемами, які варто враховувати при розробці стратегії, є нестача сировини, невиплата за замовлення, дефіцит робочої сили через міграційні процеси (приблизно 25% населення України перебуває в міграції), пошкодження чи зруйнування об'єктів тощо. У цьому контексті бізнес сподівається на допомогу від держави, таку як податкові канікули, сприяння в організації логістики та доступ до доступних фінансових ресурсів.

Розв'язання зазначених проблем передбачає перехід на істотно новий рівень управління, що визначається наявністю стратегічного підходу до прийняття рішень, обґрунтованістю, послідовністю та ефективністю дій. Важливим є подальший розвиток методичного підходу до прогнозування досягнень якості суб'єктів господарювання, при цьому важливо враховувати взаємодію агентських відносин, що є ключовою складовою системи стратегічного управління. Проведене моделювання підтверджує раціональність і виправданість представлених механізмів стратегічного управління суб'єктами господарювання на основі інструментів управління якістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Aseev S. M., Katsumoto M. On the optimal leader's investment strategy in a cyclic model of innovation race with random invention times. *Games*. 2020; pp. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.3390/g11040052> (дата звернення: 30.03.2023).
2. Butko M., Popelo O., Pishenin I. Innovations in human resources management in Eurointegration conditions: Case for Ukrainian agro-industrial complex. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 2. P. 74–82.
3. Butko M., Ivanova N., Popelo O., Samiilenko G. Conceptual foundations of the regional industrial cluster formation based on European experience and leading world tendencies. *Financial and credit activity: Problems of theory and practice*. 2020. Vol. 32. P. 319–329.
4. Chen G., Mao L. L., Pifer N. D., Zhang J. J. Innovation-driven development strategy and research development investment: a case study of Chinese sport firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2020-0181> (дата звернення: 21.03.2023).
5. Downer B., Welch C., Swinney R.W. Innovation and investment strategies of commercial sector reusable launch vehicles. 68th International Astronautical Congress. 2017. P. 12504–12512.
6. Häckel B., Pfosser S., Stirnweiß D., Voit C. Determining optimal strategies for investments in an emerging IT innovation. In *Digitization – Facets of SocioTechnical Change, ECIS 2018*. URL: https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/200 (дата звернення: 25.03.2023).
7. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A., Lavrov R. The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of Sciences*. 2020. Vol. 4(386), pp. 294–306. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.130> (дата звернення: 19.03.2023).
8. Khudolei V., Bespalov M., Tulchynska S., Tulchinsky R., Kholivko N. Fiscal stimulation of spatial development: the eu countries' cases. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 1(36), pp. 124–132.
9. Lazarenko I., Saloid S., Tulchynska S., Kyrychenko S., Tulchynskiy R. Necessity of implementing data science course in economics curricula. *Information technologies and teaching aids*. 2020. Vol. 4(78), pp. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v78i4.3505> (дата звернення: 29.03.2023).
10. Liu G., Cao H., Zhu G. Competitive pricing and innovation investment strategies of green products considering firms' farsightedness and myopia. *International Transactions in Operational Research*. 2021. Vol. 28(2). P. 839–871. DOI: <https://doi.org/10.1111/itor.12858> (дата звернення: 02.04.2023).
11. Madiyarova D., Łuniewski A., Ibraeva A. Advancing competitiveness and developing the innovation and investment potential of industrial enterprises using cluster strategies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2019. Vol. 10(8). P. 2417–2428. DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8\(46\).20](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8(46).20) (дата звернення: 02.04.2023).
12. Minaeva E., Lastochkina V., Gusev V., Fadeev A., Manukhina L. Formation of the strategy of management of innovation and investment activity of the enterprise. *MATEC Web of Conferences*. 2018. Vol. 193(2). DOI: [10.1051/mateconf/201819305082](https://doi.org/10.1051/mateconf/201819305082) (дата звернення: 29.03.2023).
13. Gradus Research Company. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine: Analytical report. 2022. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf (дата звернення: 29.03.2023).
14. Sokolenko A. Investments for business in wartime. How to survive and be sustainable. 2022. URL: <https://focus.ua/uk/opinions/510934-investiciji-dlya-biznesu-v-umovah-viyni-yak-vizhiti-i-buti-stalimi> (дата звернення: 02.04.2023).
15. Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Методологічні особливості формування механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації*: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро, 2023. С. 568.

REFERENCES:

1. Aseev S. M., Katsumoto M. (2020) On the optimal leader's investment strategy in a cyclic model of innovation race with random invention times. *Games*, pp. 1–21.
2. Butko M., Popelo O., Pishenin I. (2019) Innovations in human resources management in Eurointegration conditions: Case for Ukrainian agro-industrial complex. *Marketing and Management of Innovations*, no. 2, pp. 74–82.
3. Butko M., Ivanova N., Popelo O. (2020) Samiilenko G. Conceptual foundations of the regional industrial cluster formation based on European experience and leading world tendencies. *Financial and credit activity: Problems of theory and practice*, no. 32, pp. 319–329.

4. Chen G., Mao L. L., Pifer N. D., Zhang J. J. (2020) Innovation-driven development strategy and research development investment: a case study of Chinese sport firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, no. 15, pp. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2020-0181> (accessed 21 March 2023).
5. Downer B., Welch C., Swinney R.W. (2017) Innovation and investment strategies of commercial sector reusable launch vehicles. Proceedings of the 68th International Astronautical Congress (Australia, Adelaide, September 25–29, 2017), pp. 12504–12512.
6. Häckel B., Pfosser S., Stirnweiß D., Voit C. (2018) Determining optimal strategies for investments in an emerging IT innovation. Research paper. URL: https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/200 (accessed 25 March 2023).
7. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A., Lavrov R. (2020) The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of Sciences*, vol. 4, no. 386, pp. 294–306. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.130> (accessed 19 March 2023).
8. Khudolei V., Bespalov M., Tulchynska S., Tulchinsky R., Kholivko N. (2021) Fiscal stimulation of spatial development: the eu countries' cases. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. 1, no. 36, pp. 124–132.
9. Lazarenko I., Saloid S., Tulchynska S., Kyrychenko S., Tulchinskiy R. (2020) Necessity of implementing data science course in economics curricula. *Information technologies and teaching aids*, vol. 4, no. 78, pp. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v78i4.3505> (accessed 29 March 2023).
10. Liu G., Cao H., Zhu G. (2021) Competitive pricing and innovation investment strategies of green products considering firms' farsightedness and myopia. *International Transactions in Operational Research*, vol. 28, no 2, pp. 839–871. DOI: <https://doi.org/10.1111/itor.12858> (accessed 2 April 2023).
11. Madiyarova D., Łuniewski A., Ibraeva A. (2019) Advancing competitiveness and developing the innovation and investment potential of industrial enterprises using cluster strategies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, vol. 10, no. 8, pp. 2417–2428. DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8\(46\).20](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8(46).20) (accessed 2 April 2023).
12. Minaeva E., Lastochkina V., Gusev V., Fadeev A., Manukhina L. (2018) Formation of the strategy of management of innovation and investment activity of the enterprise. *MATEC Web of Conferences*, vol. 193, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/201819305082> (accessed 29 March 2023).
13. Gradus Research Company (2022) Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine: Analytical report. Available at: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf (accessed 29 March 2023).
14. Sokolenko A. (2022) Investments for business in wartime. How to survive and be sustainable. Available at: <https://focus.ua/uk/opinions/510934-investiciji-dlya-biznesu-v-umovah-viyeni-yak-vizhiti-i-buti-stalimi> (accessed 2 April 2023).
15. Oliynyk T. I., Konoplyanko D. O. (2023) Metodolohichni osoblyvosti formuvannya mekhanizmu stratehichnoho rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv [Methodological features of the formation of the mechanism of strategic development of domestic enterprises]. *Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii* [Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations]. Dnipro: Bila K. O., p. 568.