

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

УДК 33.658.5

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

FORMATION OF THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR

Бугайчук Віта Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-1794>

Поліський національний університет

Кривульський Євгеній Вікторович

магістр,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0008-8572-3676>**Глюза Кирило Анатолійович**

магістр,

Поліський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5485-5715>**Buhaichuk Vita, Kryvulskyi Yevhenii, Hliuza Kyrylo**
Polissia National University

У дослідженні з'ясовано, що сучасні реалії повномасштабного вторгнення росії на територію України зумовлюють необхідність підприємств не тільки до адаптації турбулентного українського бізнес-середовища, але й змушують активізувати процеси розробки стратегії розвитку у довгостроковій перспективі. Встановлено, що стратегія розвитку підприємства це є чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсного потенціалу за умови врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг. Визначено, що важлива роль у економічному розвитку підприємства належить кадровій політиці, яка ґрунтується на підборі кадрів відповідної кваліфікації, їх розвитку у підприємстві та застосуванню мотивації до продуктивнішої праці на робочих місцях. Обґрунтовано, що функціональна стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися, які завдання є пріоритетними та в які терміни мають бути вирішеними. Вона сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє отримувати результат реалізації таких цілей швидше та ефективніше.

Ключові слова: стратегія, розвиток, цілі, завдання, зовнішнє середовище, ресурси, підприємство, війна.

The study revealed that the current realities of Russia's full-scale invasion of Ukraine make it necessary for enterprises not only to adapt to the turbulent Ukrainian business environment, but also to intensify the processes of developing a long-term development strategy. It has been established that the enterprise development strategy is clearly thought-out goals and objectives, the achievement of which will be ensured by the formed volumes of resource potential and taking into account the competitive positions of the economic entity on the market of products or services. It was determined that an important role in the economic development of the enterprise belongs to personnel policy, which is based on the selection of personnel with appropriate qualifications, their development at the enterprise and the application of motivation for more productive work at workplaces. The complexity of developing a functional strategy for the development of an enterprise is reduced to the application of various methodological approaches, which are used to adjust the strategic goals and objectives of the enterprise to changes in the external environment. The goals must correspond to the mission of the business entity, its strategic concept. A functional strategy should be focused both on immediate tasks and on the long-term success of the enterprise. This reflects the need for a balance between current requirements and strategic planning for future development. It is substantiated that the functional development strategy is a road map of the enterprise, which helps it to understand in which direction it is necessary to move, which tasks are prioritized and in which terms they must be solved. It helps to focus on achieving the set goals and allows you to get the results of the implementation of such goals faster and more efficiently. Thus, in order to take into account the modern realities of military operations on the territory of the state,

the process of forming an enterprise's development strategy should be based on constant monitoring of changes in the external environment and, in accordance with their dynamism, adjust the enterprise's goals and objectives aimed at achieving its mission. Managers and specialists operating in a fast-changing environment must possess management methods and tools in situations of general disorganization and unpredictability of the external business environment.

Key words: strategy, development, goals, tasks, external environment, resources, enterprise, war.

Постановка проблеми. Сучасні реалії повномасштабного вторгнення росії на територію України зумовлюють необхідність підприємств не тільки до адаптації турбулентного українського бізнес-середовища, але й змушують активізувати процеси розробки стратегії розвитку у довгостроковій перспективі. Невизначеність зовнішнього середовища надає підприємствам поштовху на побудову стратегії розвитку, з обґрунтування конкретних сценаріїв їх діяльності у майбутньому. Підґрунтям стратегії розвитку підприємства є раціональне використання корпоративних ресурсів, удосконалення виробництва з асортименту продукції або надання послуг задля задоволення потреб споживачів. Водночас, стратегія розвитку має містити чіткі дії підприємства, напрями їх реалізації і обов'язково враховувати виникнення можливих загроз. За таких умов постає проблема розробки стратегії розвитку підприємства з визначенням цілей і завдань спрямованих на стійке економічне піднесення суб'єкта господарювання в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор в яких розглядають цю проблему і підходи її розв'язання. Дослідження економічної категорії «стратегія розвитку» та проблеми її формування в умовах підприємства відображаються у працях вітчизняних науковців, а саме: Р. Гармаш, Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик, О. І. Кузьмак, А. В. Золотаревський та зарубіжних вчених: І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Д. Рейні, Д. Каспарі і П. Каспарі та інші. Дослідники присвячували роботи на вирішення проблем щодо уточнення економічної категорії «стратегія розвитку», етапів її розробки на підприємстві, а також визначали фактори впливу у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства. Проте, в умовах невизначеності динамічного зовнішнього середовища, яке є визначальним в умовах війни, виникає проблема уточнення дій підприємства на майбутнє.

Постановка завдання полягає в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства, яка забезпечить підвищення ефективності його діяльності у довгострокій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожне підприємство є унікальним за своєю природою, тому і процес розробки стратегії його розвитку залежить від: специфіки галузі до якої воно належить; динаміки досягнутих показників його діяльності; наявного потенціалу; зайнятої позиції на ринку продукції; поведінки конкурентів; уподобань споживачів та ін. Більшість вітчизняних підприємств до війни здійснювали діяльність у реактивному режимі, ігноруючи критичні зовнішні фактори та покладаючись виключно на внутрішні історичні показники для прогнозування майбутніх результатів [3; 4; 6].

З початком повномасштабного вторгнення росії до України, вітчизняні підприємства зуміли у короткий термін переформатувати управління всіма процесами до умов невизначеності та критичності. Крім того, процес конкурентної боротьби звести до пошуку таких способів розвитку і функціонування на ринку, які могли б у довгостроковій перспективі забезпечити переваги підприємства над конкурентами.

Основоположник стратегічного управління І. Ансофф розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративних і функціональних рівнів. Він інтерпретує стратегію як набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність у межах його інтересів. Стратегія розглядається як процес, який здійснюється за чіткою послідовністю дій з використанням аналітичних методів [1; 2].

М. Портер вважає, що стратегія підприємства є спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони. Основна мета стратегії полягає у досягненні переваг компанії над конкурентами в довгостроковій перспективі. Аналізуючи різноманітність підходів поняття «стратегія», слід відмітити, що М. Портер у своєму визначенні акцентує увагу саме на позиції підприємств. На його думку, «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [12]. Вітчизняні дослідники, Золотаревський А. В.

та Кузьмак О. І. доводять, що стратегія розвитку є програмою дій із досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання» [8; 10]. Узагальнюючи наукові підходи до розуміння економічного змісту категорії «стратегія розвитку» необхідно відмітити, що для підприємства це є чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсного потенціалу за врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг.

Стратегія розвитку охоплює різні сторони діяльності підприємства, працівників за всіма категоріями та спрямована на їх прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Процес формування стратегії розвитку починається з моменту усвідомлення, що підприємство має діяти оперативніше та якісніше у порівнянні з конкурентами. Водночас, реалізація стратегії розвитку підприємства спрямовується на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних ресурсів.

Державне підприємство «Романівський лісгосп АПК» розміщений в північній частині Житомирського регіону, підпорядковується безпосередньо ЖОЛКО «Житомироблагроліс». Головними видами діяльності є: лісове господарство (рубки пов'язані з веденням лісового господарства, лісокультурні роботи в лісовому фонді, охорона лісу від пожеж, боротьба із шкідниками та хворобами лісу, лісозаготівлі); лісопромислова діяльність (рубки по головному лісокористуванню).

ДП «Романівський лісгосп АПК» здійснює ефективну діяльність. Зокрема, за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. сума чистого доходу збільшилася на 38197,4 тис.грн та чистий прибуток підприємства зріс на 6,6 тис. грн (табл. 1). Зростанню фінансових результатів на підприємстві сприяло як поповнення виробничого потенціалу, так і підвищення ефективності його використання.

Зокрема, за рахунок зростання вартості основних засобів на 14749,2 тис. грн (або на 83,5%) спостерігається незначне зниження

Таблиця 1

Ефективність використання виробничого потенціалу ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	55075,6	89603,20	93273,0	38197,4	169,4
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис грн	17671,5	25611,5	32420,7	14749,2	183,5
Фондовіддача, грн	3,1	3,5	2,9	-0,2	93,5
Фондоємність, грн	0,32	0,29	0,35	0,03	109,4
Ступінь зносу основних виробничих засобів, %	42,7	34,1	43,0	0,3	100,7
Середньорічна чисельність працівників, осіб	193	209	212	19	109,8
Фондоозброєність (на 1 середньо-річного працівника), тис грн	91,6	122,5	152,9	61,3	166,9
Отримано чистого доходу на 1 працівника, тис. грн	285,4	428,7	439,9	154,5	154,1
Середньорічна оплата праці 1 працівника, тис. грн	102,1	160,6	190,3	88,2	86,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	10385,5	11364,5	9886	-499,5	95,2
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	5,3	7,9	9,4	4,1	177,4
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	68	46	38	-30	55,9
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	440,3	815,5	446,9	6,6	101,5
Норма прибутку, %	1,6	2,2	1,1	-0,5	-

Джерело: власні дослідження автора

норми прибутку – на 0,5%, фондівдачі – на 0,2 грн та зростання фондоємності продукції – на 0,03 грн. Ступінь зносу основних виробничих засобів залишається високим для підприємства та складає 43,0%.

У ДП «Романівський лісгосп АПК» за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. за зменшення середньорічної вартості оборотних засобів на 499,5 тис. зросла ефективність їх використання. Коефіцієнт обороту оборотних засобів зріс на 4,1% та тривалість 1 обороту знизилася на 30 днів.

Із року в рік на підприємстві зростає чисельність працівників. У 2022 р. середньорічна кількість працюючих становила 212 осіб та на одного середньорічного працівника отримано чистого доходу 439,9 тис. грн. За зростання чисельності персоналу на 9,8%, продуктивність праці збільшилася на 54,1%. Зростання продуктивності праці пояснюється як збільшенням фондоозброєності працівників на 66,9% так і зростанням середньорічної оплати праці 1 працівника на 86,4%. Таким чином, на ДП «Романівський лісгосп АПК», за 2020–2022 рр, зростає ефективність використання виробничих засобів та персоналу, що в кінцевому підсумку дозволяє збільшувати прибуток підприємства.

Важлива роль у економічному розвитку підприємства належить кадровій політиці, яка ґрунтується на підборі кадрів відповідної кваліфікації, їх розвитку у підприємстві та застосуванню мотивації до продуктивнішої праці на робочих місцях. Раціональне використання персоналу підприємства є основою збільшення виробництва високоякісної продукції. Людина найважливіший ресурс суспільного виробництва, її продуктивність праці, мотивація та креативність є визначальними чинниками успіху стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на інтенсифікацію виробництва та зростання його конкурентоздатності.

В умовах війни у вітчизняних підприємствах відбулась повна переоцінка важливості індивідуальної само мотивації працівника до продуктивної праці. Оскільки у нинішній реальності, які швидко змінюються та є дуже невідомими, для працівників стало особливо важливим активно передбачати виклики, визначати можливості та вживати відповідних дій і заходів [7; 9].

Кадрова політика підприємства ґрунтується на загальному керівництві персоналом підприємства та спрямована на його розвиток. Такі дві складові кадрової політики підприємства взаємопов'язані, доповнюють одна одну

та направлені на підвищення ефективності використання персоналу (рис. 1).

Загальне керівництво персоналом здійснюється, як підприємством загалом так і кожним функціональним підрозділом. В межах загального керівництва персоналом підприємства відбувається: планування кількості персоналу відповідно до обсягів виконуваних робіт та розрахованих посад у штатному розписі; наймання працівників до підприємства на основі трудових договорів та контрактів, якими передбачені права і обов'язки сторін; забезпечення умов праці відповідно до трудового законодавства на кожному робочому місці; залучення персоналу за допомогою програмних продуктів та різних платформ.

Розвиток персоналу на підприємстві сприяє не тільки його професійному зростанню за рахунок навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, але й розробка мотивації до зростання продуктивності праці; дотримання соціальних стандартів оплати і умов праці; правове забезпечення використання персоналу.

Отже, кадрова політика підприємства є різноплановою, яка має на меті використовувати різні методи формування персоналу на підприємстві. До таких методів відносяться організаційні, економічні і соціально-психологічні. Зокрема, організаційні методи сприяють формуванню персоналу на стадії започаткування підприємства або ж створення нових підрозділів в умовах розширення масштабів виробництва. Економічні методи мають непрямо вплив на персонал підприємства, за їх допомогою кожен виконавець самостійно обирає способи виконання поставлених завдань, але його дії корелюються з напрямками діяльності підприємства. Соціально-психологічні методи мають на меті вплив на кожного члена трудового колективу з метою зацікавлення участі у змінах цілей і задач підприємства.

Наразі, підприємства здійснюють діяльність в умовах війни, які характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності. За таких умов, функціональна стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на інтегральному підході, який передбачає встановлення цілей розвитку підприємства, виявляти можливості їх досягнення у відповідності до поставлених завдань (рис. 2).

Складність розробки функціональної стратегії розвитку підприємства зводиться до застосування різних методичних підходів за допомогою яких здійснюють корегування стратегічних цілей та завдань підприємства



Рис. 1. Складові кадрової політики підприємства

Джерело: власні дослідження автора

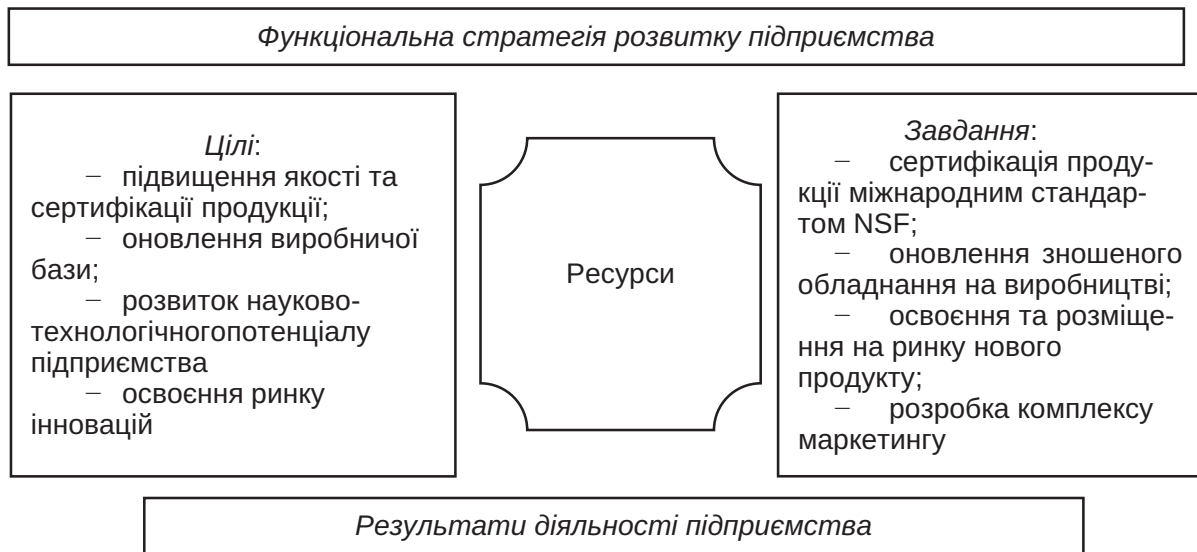


Рис. 2. Головні складові функціональної стратегії розвитку підприємства

Джерело: власні дослідження автора

до змін зовнішнього середовища. Цілі мають відповідати місії суб'єкта господарювання, його стратегічній концепції. Функціональна стратегія повинна бути орієнтована як на миттєві завдання, так і на довгостроковий успіх підприємства. Це відображає необхідність балансу між поточними вимогами та стратегічним плануванням майбутнього розвитку. Визначення мети стратегії як досягнення успішного функціонування підприємства та

задоволення потреб усіх стейкхолдерів вказує на важливість створення взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Такий підхід до формування функціональної стратегії підприємства є сучасним і стратегія розвитку підприємства розглядається як динамічний інструмент, а не статичний план.

Стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися,

які завдання є пріоритетними та в які терміни мають бути вирішеними. Вона сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє отримувати результат реалізації таких цілей швидше та ефективніше.

Висновки із цього дослідження і далші перспективи в цьому напрямку. Таким чином, щоб врахувати сучасні реалії військових дій на території держави, процес формування стратегії розвитку підприємства повинен базуватися на постійному відслідковуванні змін зовнішнього середовища і відповідно до їх динамічності корегувати цілі і завдання підприємства, які направлені на досягнення його місії. Керівники та спеціалісти, які діють у швидкозмінному середовищі, мають володіти методами та інстру-

ментами управління у ситуаціях загальної дезорганізації та непередбачуваності зовнішнього бізнес-середовища. Займатися систематичним і професійним стратегічним плануванням необхідно не тільки для того, щоб вижити, але й для того, щоб посилити свою конкурентоспроможність на ринку. Тому систематичний моніторинг місії, цілей і завдань при здійсненні стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах війни повинна зацікавити керівників з точки зору її перевірки в реальних виробничих умовах і впровадження в повсякденну роботу.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі мають стати обґрунтування сучасних методик до формування функціональної стратегії розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff, H. Igor. "Strategic Issue Management." *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.
2. Ареф'єва О., Пилецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 21.11.2023).
3. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 21.11.2023).
4. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького тоговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.
5. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.
6. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 21.11.2023).
7. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 21.11.2023).
8. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / *Kyiv School of Economics*, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 21.11.2023).
9. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
10. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 21.11.2023).
11. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
12. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 21.11.2023)
13. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.
14. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал*. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.

REFERENCES:

1. Ansoff, H. Igor. (1980) "Strategic Issue Management." *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2, pp. 131–48. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2486096> (accessed 21 November 2023).
2. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. (2022) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (accessed 21 November 2023).
3. Buhaichuk V., Hrabchuk I., Aliabieva V. (2022). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (accessed 21 November 2023).
4. Vdovichen A. A., Vdovichena O. H. (2020) Tryiedynyi vektor stabilizatsii ekonomiky Ukrainy v umovakh nekontrolovanykh hlobalnykh vyklykiv [The three-pronged vector of stabilization of the Ukrainian economy in the minds of uncontrolled global movements]. *Visnyk Chernivetskoho tohovelno-ekonomichnogo instytutu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vyp. I (77). P. 12–30.
5. Harmash R. B. (2023) Stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv u svitli hlobalizatsiinykh protsesiv [Strategies for the development of industrial enterprises in light of globalization processes]. *Akademichni vizii*. Vyp. 17.
6. Honcharov Yu. V., Lapchuk Yu. Iu. (2014) Udoskonalennia stratehii rozvytku pidpriemstva [Improved business development strategy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dizainu*. № 1. P. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (accessed 21 November 2023).
7. Dykan V., Frolova N. (2022) Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas [Direct instruments of government support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war time]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (accessed 21 November 2023).
8. Zbytky, zavdani ukraïnskomu biznesu vnaslidok rosiiskoi ahresii, otsiniuutsia v \$13 mlrd [The losses imposed on Ukrainian businesses as a result of Russian aggression are estimated at \$13 billion] / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (accessed 21 November 2023).
9. Zolotarevskiy A. V. (2014) Stvorennia stratehii ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Creation of a strategy for economic development of business]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 11(162). P. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
10. Kovalchuk N., Kaluhar A. (2022) Vyklyky dlia pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny z rosiiu [Challenges for Ukrainian businesses in the minds of the war with Russia]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (accessed 21 November 2023).
11. Kuzmak O. I. (2016) Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Innovative strategy as a means of stabilizing the development of industrial enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*. № 1–2. P. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
12. Ohliad instrumentiv pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini [Review of tools for promoting business during the war in Ukraine] / Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (accessed 21 November 2023).
13. Porter M. (2008) Konkurentna perevaha: Yak dosiahty vysokoho rezultatu i zabezpechyty yoho stiikist [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability]. Alpina Biznes Buks.
14. Cakun L. M., Viedienina Yu. Iu., Cukhomlyn L. V., Tsymbal O. S. (2021) Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh mashynobuduvannia v umovakh zmin [Formation of an anti-crisis management strategy at machine manufacturing enterprises in change rooms]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu: naukovyi zhurnal*. № 5. T. 2. P. 35–40.