

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>

УДК 65.012.4:334.722.2(043.3)

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ

COMPETITIVENESS DEVELOPMENT STRATEGIES FOR INDUSTRIALS UNDER NEW CHALLENGES FOR UKRAINE

Чигрин Олена Юріївна

доктор економічних наук, професор, доцент кафедри,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4007-3728>

Бондаренко Алла Федорівна

кандидат технічних наук, доцент кафедри,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8439-1787>

Chygryn Olena, Bondarenko Alla
Sumy State University

У цій статті розглядаються сучасні виклики, з якими зіткнулася промисловість України, в контексті триваючої війни та економічних змін. Автори зосереджують увагу на тенденціях та прогнозах розвитку української економіки, висвітлюючи такі аспекти, як залежність від іноземного фінансування, виклики для цифрового сектору, інфраструктурні потреби, та проблематику реформ. У статті узагальнено сучасні підходи до стратегічного управління із урахуванням сучасних напрацювань провідних світових шкіл бізнесу. Стаття висвітлює важливість стратегічного управління для відновлення та розвитку промисловості України. Пропонується десятиетапна схема стратегічного управління, яка включає аспекти сталості та соціальної відповідальності, і наголошується на значущості цих аспектів навіть в умовах війни. Ця схема може стати ефективним інструментом для підприємств, спрямованим на мінімізацію ризиків та максимальне використання своїх сильних сторін. Стаття пропонує практичні шляхи вирішення викликів для української промисловості, зосереджуючись на адаптації до невизначених ринкових умов та стимулюванні розвитку підприємств в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, фактори впливу, стратегія, стратегічне управління, промисловість.

This article addresses the contemporary challenges faced by Ukraine's industry amid ongoing war and economic shifts. It focuses on the trends and forecasts for the Ukrainian economy, highlighting aspects such as dependency on foreign funding, challenges within the digital sector, infrastructural needs, and reform issues. Particular attention is given to the resilience of the digital sector, which plays a pivotal role in supporting the economy during the war. The article examines the impact of the war on the emigration of skilled workers and its implications for businesses in terms of labor market dynamics. Crucially, the article delves into the importance of strategic management for the recovery and development of Ukraine's industry. In addition to this framework, the article explores the works of notable contemporary leaders in the field of strategic management. The recent studies provide deeper insights into the dynamics of strategic decision-making and competitiveness in turbulent environments. Their theories and methodologies, including resource theory, the theory of core competencies, competitive advantage theory, the theory of dynamic capabilities, value-oriented approaches, and growth-driven innovation, enrich the discussion. By incorporating these diverse perspectives, the article offers practical solutions to the challenges faced by the Ukrainian industry, focusing on adaptation to uncertain market conditions and stimulating enterprise development amidst high levels of uncertainty. The integration of these contemporary scholarly insights into the article's framework serves as a critical bridge between theory and practice, offering valuable guidance for businesses navigating through these complex times. It introduces a ten-step strategic management scheme that incorporates sustainability and social responsibility aspects, emphasizing their significance even in wartime. This scheme is presented as an effective tool for enterprises aimed at minimizing risks and maximizing strengths.

Keywords: competitiveness, SWOT-analysis, impact factors, strategy, strategic management, industrials.



Постановка проблеми. Промисловість України зіткнулась із низкою сучасних викликів, які постали на тлі триваючої війни та економічних змін. Очікується, що економіка України в найближчі роки продемонструє зростання, але це зростання відбувається на фоні значного скорочення через війну. Зокрема, прогнозується, що економіка виросте приблизно на 5% у 2024 році після гострого спаду в попередні роки. Проте залежність від іноземного фінансування залишається значною проблемою, з прогнозами дефіциту бюджету, який перевищує 10% ВВП щонайменше до 2027 року [1].

Цифровий сектор показав стійкість та адаптацію під час війни, відіграючи ключову роль у підтримці економіки України. Незважаючи на виклики, такі як знищення цифрової інфраструктури, кібератаки та поширення дезінформації, експорт ІТ-індустрії досяг значних показників, відзначаючи помітне зростання порівняно з попередніми роками [2].

Україна стикається з величезними потребами у відновленні та реконструкції, оціненими в сотні мільярдів доларів на наступні десять років. Це включає термінові інвестиції в ремонт енергетичної інфраструктури, доріг, мостів, житла, закладів освіти та охорони здоров'я [3].

Темпи реформ в Україні викликають занепокоєння у міжнародних партнерів. Повільний прогрес у таких галузях, як боротьба з корупцією та децентралізація, у поєднанні з внутрішньою політичною інерцією та конфліктами, призвів до зниження зацікавленості у допомозі Україні у деяких західних колах [4].

Війна та економічна нестабільність спричинили масову еміграцію кваліфікованих працівників, включаючи ІТ-фахівців, що створює виклики для бізнесу у пошуку кваліфікованої робочої сили [2].

Підсумовуючи, хоча Україна демонструє ознаки економічного відновлення та стійкості, особливо в цифровому секторі, вона продовжує стикатися зі значними проблемами щодо стабільності, інфраструктурних потреб, поточних реформ і динаміки ринку праці. Згадані виклики вимагають системного підходу для відновлення промисловості України. Досвід із організаційних трансформацій, та стратегічного розвитку в умовах турбулентності, який накопичено протягом останніх десятиліть у світі може слугувати вихідними даними для формування шляхів подолання вказаних викликів для української промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В контексті стратегічного розвитку у відпо-

відь на виклики в Україні, необхідно врахувати дослідження українських та світових науковців у цій сфері, зокрема Антонюк В. [5], Гордієнко В. [6], Котенко С. [7; 8], Кушніренко О. [9], Циплінська О. [10], Швіндіна Г. [7; 8] акцентують увагу на стратегічному плануванні та управлінні. Ці дослідники підкреслюють важливість адаптації до змінюваних умов ринку та внутрішнього управління підприємства. Серед найбільш впливових науковців світу слід згадати Ейзенгардт К. [11], МакГрат Р. [12], Хендерсон Р. [13], і багатьох інших, хто присвятив свої дослідження розвитку контексту змін, цілепокладання, пошуку збалансованих стратегічних рішень в умовах високої невизначеності.

У контексті військових дій та відбудови, відсутність конкретних сценаріїв та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності відображає потребу в більш глибокому аналізі та стратегічному підході. Наукове дослідження спрямоване на систематизацію поглядів із розроблення таких стратегій, які б враховували унікальні виклики, пов'язані з воєнним станом та економічним відновленням, є актуальними та затребуваними.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз ключових факторів та сучасних викликів, які впливають на конкурентоспроможність українських підприємств, а також визначення ефективних стратегій стратегічного управління, що сприяють формуванню сталих практик у прийнятті стратегічних рішень в цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. У часи невизначеності, турбулентності, війни та економічних криз стратегічне управління стає незамінним інструментом для організацій, які перебувають у цих бурхливих подіях. Ця система пропонує структуровану основу для прийняття рішень і розподілу ресурсів, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до мінливих обставин, зберігаючи при цьому зосередженість на довгострокових цілях і стійкості. У своєму дослідженні Ейзенгардт К. та Фурр Н. [11], поєднують два фундаментальних погляди на стратегічне управління: ресурсна теорія (Resource-Based View або RBV) і підхід щодо створення стратегії (Strategy-Creation View або SCV). RBV наголошує на ролі внутрішніх ресурсів і можливостей фірми в досягненні конкурентної переваги, тоді як підхід створення стратегії зосереджується на динамічному та гнучкому реагуванні на зовнішні зміни (стратегія створення цінності). Ейзенгардт К. підкреслює

важливість динамічних можливостей фірм інтегрувати, створювати та змінювати внутрішні та зовнішні компетенції, щоб реагувати на середовище, що швидко змінюється. Ця концепція має вирішальне значення для компаній, які працюють у секторах, що характеризуються швидкими технологічними змінами та нестабільністю ринку. Її дослідження також вивчає роль лідерства та процесів прийняття рішень у формулюванні стратегії в умовах невизначеності. Вона припускає, що ефективні лідери – це ті, хто може збалансувати структуроване стратегічне планування з відкритістю до нових стратегій, заснованих на відгуках ринку та змінах. Ейзенгардт К. припускає, що найефективніші стратегії в невизначених середовищах – це гібридні стратегічні підходи, які об'єднують RBV та SCV підходи.

Інша відома дослідниця, Ріта Гюнтер МакГрат, у своїй недавній статті [12] досліджує ресурсно-орієнтований погляд (RBV) на стратегію та стратегію зростання через відкриття (Discovery-Driven Growth або DDG). Вона протиставляє відомі фірми стартапам, наголошуючи на тому, що стартапи шукають масштабовану бізнес-модель, відомі фірми вже володіють активами та бізнес-моделями, але потребують інновацій у існуючих структурах. МакГрат Р. обговорює проблеми, пов'язані з наявними можливостями, що призводять до пасток компетенцій [12], і важливість того, щоб фірми досліджували нові можливості за межами своїх поточних коридорів знань. Вона підкреслює роль керівників як внутрішніх підприємців, які постійно шукають нові можливості для наявних ресурсів. Цей підхід узгоджується з ідеєю використання унікальних можливостей фірми для нових ринкових можливостей, резонуючи з концепціями основної компетенції та стратегічного дослідження.

Для галузей промисловості в Україні, яка постраждала від війни, ідеї МакГрат означають необхідність зосередитись на використанні наявних ресурсів і можливостей для вивчення нових ринків або сфер виробництва, особливо тих, що з'явилися внаслідок останньої змін. Акцент на внутрішньому підприємстві та уникненні «пасток компетенцій» (вибір привабливого напрямку без достатнього опанування ключових компетенцій) може спрямувати галузі до інновацій та стратегічної адаптації в неспокійному середовищі.

Українські дослідники [14] провели порівняння між кризами, що відбувались внаслідок війн (Японське економічне диво, віднов-

лення Німеччини, розвиток Хорватії, зміни в Іраку) і стверджують, що Україна, стикаючись з різними викликами, може вчитися досвіду Близького Сходу у сфері швидкого та інноваційного економічного розвитку, зокрема питанням використання наявних ресурсів, залучення іноземних інвестицій та зосередження на технологіях та зростанні промисловості [14]. Так, наприклад запропоновано певні напрямки розвитку, а саме створення інноваційних туристичних комплексів, використовуючи природні умови та сприяючи регіональній диверсифікації. Підкреслюється важливість створення сприятливого бізнес-середовища та залучення іноземних інвестицій. У роботі наголошується на необхідності для України зосередитись на прибуткових технологічних і галузевих проектах в рамках Індустрії 4.0, а не виключно на неприбуткових проектах соціального розвитку.

Менш оптимістичний прогноз для розвитку глобальних ринків представив дослідник Маріотті С. [15], який прогнозує посилення «технонаціоналізму», як реакції на геополітичну загрозу через вторгнення російської федерації в Україну. Технонаціоналізм визначається як політика, що пов'язує технологічні можливості з національною безпекою та геополітичними перевагами. Ця концепція еволюціонувала від свого першого варіанту у 1980-х роках, зосередженого на зміцненні національної конкурентоспроможності, до нової форми, яка включає ідеологічні, політичні, економічні міркування та міркування безпеки. Характеристики нового технонаціоналізму в тому, що він розглядає глобалізацію як конкурентне поле битви, переходить від цілей розвитку до цілей національної безпеки та приймає економічну доктрину виграшів, відмовляючись від потенціалу взаємовигідних результатів через економічну взаємозалежність.

У статті йдеться про те, що як наслідок новий технонаціоналізм посилює невизначеність і ускладнює міжнародні ринки. Це призводить до зриву або блокування технологічних глобальних венчурів, використовуючи такі заходи, як експортний контроль, чорні списки та санкції. Такий підхід призвів до засилля протекціонізму та дискримінації щодо прямих іноземних інвестицій, і можуть загострити глобальні конфлікти та протекціонізм.

Узагальнення стверджень попередніх досліджень та аналіз поточних тенденцій дозволив сформулювати позитивні та негативні фактори розвитку бізнес-середовища в Україні (див. табл. 1).

Таблиця 1

Структурування факторів бізнес-середовища за групами впливу

Позитивні фактори	Негативні фактори
<p>Сильний ІТ-сектор: потужний ІТ-сектор України та зростаюча цифрова інфраструктура створюють значні можливості для економічного зростання та інновацій.</p> <p>Можливості диверсифікації ринку: потенціал для вивчення нових ринків і диверсифікації промислової бази за межі традиційних секторів, підвищення економічної стійкості.</p> <p>Міжнародні партнерства та альянси: можливість створення стратегічних альянсів з міжнародними партнерами для обміну технологіями, інвестицій і доступу до ринку.</p> <p>Інновації та технологічна адаптація: сильна схильність до цифрової трансформації та інвестування в дослідження та розробки для сприяння інноваціям у різних галузях.</p> <p>Ресурсний людський капітал: незважаючи на виклики, Україна має резерв кваліфікованої робочої сили, який можна розвивати й утримувати всередині країни.</p> <p>Глобальні економічні зрушення: зміни у світовій економічній та управлінській практиці, такі як рещоринг і технонаціоналізм, пропонують Україні можливості змінити своє положення на світовому ринку.</p>	<p>Триваючий військовий конфлікт і політична нестабільність: Основною проблемою є постійний конфлікт і політична нестабільність, що значно впливає на економічну діяльність, інфраструктуру та довіру інвесторів.</p> <p>Залежність від сировини: сильна залежність від сировинних секторів з меншим акцентом на диверсифікованому промисловому розвитку.</p> <p>Нестача робочої сили: проблеми, пов'язані з нестачею робочої сили, особливо у сферах високої кваліфікації, загострені конфліктом та еміграцією.</p> <p>Економічні дисбаланси та протекціонізм: глобальні економічні зміни, що призводять до посилення протекціонізму та економічних дисбалансів, які можуть вплинути на міжнародну торгівлю та приплив інвестицій в Україну.</p> <p>Виклики в політиці та нормативно-правовій базі: Потреба в більш сприятливій політиці та нормативно-правовій базі, які сприятимуть зростанню бізнесу, інноваціям та інвестиціям.</p> <p>Проблеми управління ризиками: труднощі в ефективному управлінні ризиками, пов'язаними з конфліктом, включаючи загрози кібербезпеці та економічні спади.</p>

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 11; 12; 15]

МЕНЕДЖМЕНТ

Отже, на рівні підприємств прийняття стратегічних рішень залишається в трикутнику «стратегія – компетенції – дії», які ускладнюються невизначеністю, швидкими непередбачуваними змінами на ринку, та реакцією національних економік та політичних угруповань. В таблиці 1 технонаціоналізм віднесено до умовно позитивних факторів розвитку, якщо Україна зможе скористатися можливостями. Цей фактор також можна віднести і до негативного, оскільки технонаціоналізм Фінляндії, наприклад, буде грати на користь українському виробникові, в той час як в Польщі, конкуренція буде призводити до вибору на користь польських виробників.

Зважаючи на виклики, можливі зрушення у майбутньому, нами запропонована наступна

структура стратегічних дій щодо покращення конкурентоспроможності на рівні промислового підприємства.

1. SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози):

Сильні сторони: рекомендується використовувати потужний ІТ-сектор України та зростаючу цифрову інфраструктуру.

Слабкі сторони: краще змінювати внутрішні політики для вирішення браку робочої сили та залежність від сировини.

Можливості: необхідно досліджувати нові ринки та диверсифікувати промислову базу за межі традиційних секторів.

Загрози: зменшення ризиків, пов'язані з військовим конфліктом та економічною нестабільністю на рівні підприємства малоїмовірно. Треба залучити інші інститути.

2. Постановка чітких цілей. При цьому короткострокові цілі можуть бути зосереджені на відбудові та ремонті критичної інфраструктури, а довгострокові цілі можуть включати диверсифікаційні рішення.

3. Конкурентний аналіз: аналіз динаміки світового ринку та позиціонування підприємств України (бенчмаркінг, таргетинг, диференціація пропозиції).

4. Розподіл ресурсів: ретельний аналіз найбільш привабливих напрямків інвестицій дозволяє визначити пріоритетні технології (бізнес-одиниці) з найвищим потенціалом зростання. Один із стратегічних напрямків – це утримання кваліфікованої робочої або талант менеджмент.

5. Розвиток інновацій та інтеграція технологій: адаптація цифрових трансформацій в різних галузях для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Пріоритет в інвестиціях мають отримати дослідження та розробки із сприяння інноваціям.

6. Управління ризиками та планування на випадок непередбачених ситуацій передбачає розроблення планів подолання потенційної ескалації конфлікту та/або подальшого економічного спаду. Важливо вже зараз впровадити заходи кібербезпеки для захисту промислової та цифрової інфраструктури.

7. Партнерства та альянси підвищують конкурентоспроможність підприємств, адже стратегічні альянси з міжнародними партнерами сприяють обміну технологіями та інвестицій. Регіональна співпраця для отримання доступу до нових ринків і ресурсів також підвищує шанси успіху на локальних ринках.

8. Політика та нормативно-правова база: лобювання політик, які підтримують промислове зростання та економічну стабільність.

9. Моніторинг та оцінка: регулярна оцінка ефективності стратегій і корегування основних індикаторів. Найкраще використовувати підходи на основі даних, щоб відстежувати прогрес і приймати обґрунтовані рішення.

10. Сталість і соціальна відповідальність включає впровадження стійких практик в промисловий розвиток. При цьому соціальні проблеми, такі як переміщення робочої сили та вплив на громаду, розглядаються як елемент у стратегічному плануванні та важливий етап вибудови взаємодії із стейкхолдерами.

Реалізація цих стратегічних підходів до управління потребує координації між державними органами, зацікавленими сторонами приватного сектору та міжнародними парт-

нерами. Ефективна комунікація, послідовне впровадження політики та відданість адаптивності та стійкості є ключовими для подолання викликів, з якими стикається промисловий сектор України.

Висновок. В статті проаналізовано низку сучасних викликів, із якими стикаються промисловість та бізнес України, узагальнено підходи, розроблені сучасними українськими та світовими науковцями у сфері стратегічного управління. Увага сконцентрована на дослідженнях стратегічних рішень, їх ефективності та придатності в умовах високої невизначеності. Фундаментальні погляди на систему прийняття стратегічних рішень сформувались ще у 50-ті роки ХХ сторіччя, і зараз є актуальними як ніколи. Адже існують ресурсна теорія, теорія ключових компетенцій, теорія конкурентних переваг, до них додаються теорія динамічних можливостей фірми, підхід, орієнтований на цінність, підхід до зростання через відкриття тощо. Для промисловості України необхідно виопрацювати заходи із нівелювання слабких сторін та загроз (або негативних факторів), та використовувати сильні сторони під час відкриття нових можливостей (позитивні фактори). Даний аналіз представлено в статті як вихідний етап для структурування стратегічних дій на рівні промислового підприємства для покращення конкурентоспроможності.

Запропонована в статті десятиетапна схема стратегічного управління включає аспекти сталості та соціальної відповідальності, які є ключовими для сучасного українського бізнесу. Навіть під час війни, збереження принципів соціальної відповідальності та сталості в діяльності підприємства може сприяти підтриманню довіри клієнтів та партнерів, а також забезпечувати лояльність персоналу.

Ця схема може бути застосована на рівні промислових підприємств для покращення їх конкурентоспроможності. Завдяки застосуванню цього підходу, підприємства можуть не лише мінімізувати ризики, але й максимально використовувати свої сильні сторони.

Ключова значущість дослідження полягає в розробці стратегій, які сприяють стійкому розвитку бізнесу в умовах високої невизначеності. Ця стаття пропонує практичні рішення для української промисловості, допомагаючи підприємствам адаптуватися до невизначених ринкових умов та стимулювати їхній розвиток.

Фінансування та підтримка дослідження. Робота виконана в рамках НДР "Інноваційні трансформації в енергетиці для

сталого розвитку та національної безпеки: smart-технології та екологічна відповідальність" (№ ДР 0122U000788), 2022–2024 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Reuters (2023). Ukraine economy heads for tough 2024 as Western aid concerns grow. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-economy-heads-tough-2024-western-aid-concerns-grow-2023-12-19> (Дата доступу 01 лютого 2024).
2. Center for Strategic and International Studies (CSIS) (2023). Digital Will Drive Ukraine's Modernization. URL: <https://www.csis.org> (Дата доступу 01 лютого 2024).
3. World Bank (2023). Ukraine Overview: Development news, research, data. URL: <https://www.worldbank.org> (Дата доступу 07 лютого 2024).
4. VoxUkraine (2023). Challenges and Implications of Ukraine's Current Transformation. URL: <https://voxukraine.org> (Дата доступу 07 лютого 2024).
5. Антонюк, В. (2023). Завдання повоєнного розвитку і модернізації промисловості України в контексті домінуючих світових тенденцій. *Scientific Collection «InterConf+»*, vol. (37 (171)), pp. 7–18.
6. Бондаренко, А.Ф., Гордієнко, В.П., Дудченко, О.О. (2019). Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. № 2. С. 56–62. URL: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-7>
7. Котенко, С. І., Швіндіна, Г. О. (2018). Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*. № 3. С. 104–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_15
8. Котенко, С., Швіндіна, Г. О. (2020). Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. № 2. С. 174–180. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-19>
9. Kushnirenko, O., Gakhovich, N., & Venger, L. (2023). Strategic scenarios for sustainable industrial development of Ukraine in the post-war period. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(1), 89–99.
10. Ципліцька, О. (2022). Стратегічні напрями державної політики відновлення та реструктуризації промисловості на інноваційній основі. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: Економіка, управління, безпека, технології*, № 1(2). URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/bitstreams/919c020c-04a1-42e6-a31a-b964baf10ab5/download#page=78>
11. Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, vol. 47(7), pp. 1915–1935.
12. McGrath, R. G. (2023). Who Learns Fastest, Wins: Lean Startup and Discovery Driven Growth. *Journal of Management*, 0(0). URL: <https://doi.org/10.1177/01492063231204870>
13. Henderson, R. (2021). Innovation in the 21st century: Architectural change, purpose, and the challenges of our time. *Management Science*, vol. 67(9), pp. 5479–5488.
14. Kulikov, P., Aziukovskyi, O., Vahonova, O., Bondar, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2022). Post-war economy of Ukraine: Innovation and investment development project. *Economic Affairs*, vol. 67, no. 05, pp. 943–959, December 2022. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30>
15. Mariotti, S. (2022). A warning from the Russian–Ukrainian war: avoiding a future that rhymes with the past. *Journal of Industrial and Business Economics*, 49, 761–782. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-022-00219-z>

REFERENCES:

1. Reuters (2023). Ukraine economy heads for tough 2024 as Western aid concerns grow. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-economy-heads-tough-2024-western-aid-concerns-grow-2023-12-19/> (Accessed 01 February 2024).
2. Center for Strategic and International Studies (CSIS) (2023). Digital Will Drive Ukraine's Modernization. URL: <https://www.csis.org> (Accessed 01 February 2024).
3. World Bank (2023). Ukraine Overview: Development news, research, data. URL: <https://www.worldbank.org> (Accessed 07 February 2024).
4. VoxUkraine (2023). Challenges and Implications of Ukraine's Current Transformation. URL: <https://voxukraine.org> (Accessed 07 February 2024).
5. Antonuyk, V. (2023). Zavadannya povoyennogo rozvytku i modernizatsiyi promyslovosti Ukrayiny v konteksti dominuyuchykh svitovykh tendentsiy [The task of post-war development and modernization of Ukraine's

- industry in the context of dominant global trends]. *Scientific Collection «InterConf+»*, vol. (37 (171)), pp. 7–18. (In Ukrainian)
6. Bondarenko, A. F., Hordiienko, V. P., Dudchenko, O. O. (2019). Faktory konkurentospromozhnosti na rynku operatoriv mobilnoho zv'iazku [Factors of Competitiveness in the Market of Mobile Operators]. *Visnyk Sums'koho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series Economics*. vol. 2, pp. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-7>. (In Ukrainian)
 7. Kotenko, S. I., Shvindina, H. O. (2018). Problemy otsinky konkurentospromozhnosti pidpryemstv yak indykatora stratehichnoho rozvytku [Problems of assessing the competitiveness of enterprises as an indicator of strategic development]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economics*, vol. 3, pp. 104–112. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_15. (In Ukrainian)
 8. Kotenko, S. I., Shvindina, H. O. (2020). Reinhiniirinh biznes-protsesiv yak napryamok pidvyshchennya konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryemstv [Reengineering of business processes as a direction for increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *Visnyk Sums'koho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series Economics*, vol. 2, pp. 174–180. DOI: [10.21272/1817-9215.2020.2-19](https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-19). (In Ukrainian)
 9. Kushnirenko, O., Gakhovich, N., & Venger, L. (2023). Strategic Scenarios for Sustainable Industrial Development of Ukraine in the Post-war Period. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(1), 89–99.
 10. Tsiplicka, O. (2022). Stratehichni napryamy derzhavnoyi polityky vidnovlennya ta restrukturyzatsiyi promyslovosti na innovatsiynyi osnovi [Strategic directions of state policy for the restoration and restructuring of industry on an innovative basis]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoyi asotsiatsiyi naukovtsiv. Seriya: Ekonomika, upravlinnya, bezpeka, tekhnolohiyi – Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, management, safety, technologies*, vol. 1(2). Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/919c020c-04a1-42e6-a31a-b964baf10ab5/download#page=78> (In Ukrainian)
 11. Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, vol. 47(7), pp. 1915–1935.
 12. McGrath, R. G. (2023). Who Learns Fastest, Wins: Lean Startup and Discovery Driven Growth. *Journal of Management*, 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063231204870>
 13. Henderson, R. (2021). Innovation in the 21st century: Architectural change, purpose, and the challenges of our time. *Management Science*, vol. 67(9), pp. 5479–5488.
 14. Kulikov, P., Aziukovskyi, O., Vahonova, O., Bondar, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2022). Post-war economy of Ukraine: Innovation and investment development project. *Economic Affairs*, vol. 67, no. 05, pp. 943–959, December 2022. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30>
 15. Mariotti, S. (2022). A warning from the Russian–Ukrainian war: avoiding a future that rhymes with the past. *Journal of Industrial and Business Economics*. 49, 761–782. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-022-00219-z>