

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>

УДК 334.02

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DIRECTIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF MANUFACTURING ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Акулюшина Марина Олександрівнакандидат економічних наук, доцент кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>**Дискіна Анастасія Аркадіївна**кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4916-6389>**Кедик Вікторія Василівна**студентка,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0693-1302>**Akuliushyna Maryna, Dyskina Anastasiya, Kedik Viktoriia**
Odessa Polytechnic National University

У статті було проведено аналіз сучасного стану та виокремлено проблеми розвитку виробничих підприємств. Визначено підходи до терміну «стратегічний розвиток підприємств» та їх практична значимість. Сформувано механізм процесу вибору стратегічного розвитку виробничого підприємства та надано конкретні можливі напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану, що стануть запорукою подальшого розвитку, збереженню прибутковості та стійкості підприємств в невизначеному середовищі. Визначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які найбільше впливають на розвиток виробничих підприємств, фактори невизначеності, напрями стратегічного розвитку. Також конкретизовані основні проблеми виробничих підприємств в умовах воєнного стану та систематизовано їх вплив на стратегічний розвиток.

Ключові слова: стратегічний розвиток, управління стратегічним розвитком, виробничі підприємства, напрями стратегічного розвитку.

The study is devoted to the analysis of the current state and problems of the development of manufacturing enterprises. Approaches to the term "strategic development of enterprises" and their practical significance are defined. The mechanism of the process of choosing the strategic development of a manufacturing enterprise has been formed and specific possible directions of strategic development of manufacturing enterprises in the conditions of martial law have been provided, which will be a guarantee of further development, preservation of profitability and sustainability of enterprises in an uncertain environment. The factors of the external and internal environment that have the greatest influence on the development of production enterprises, factors of uncertainty, directions of strategic development are determined. Also, the main problems of industrial enterprises under martial law are specified and their impact on strategic development is systematized. It was determined that in the conditions of martial law, ensuring the effective operation of production enterprises is one of the key conditions for maintaining the economic situation in the country. Therefore, in the current conditions of an unstable external environment, the issue of ensuring the strategic development of production enterprises is particularly relevant and important. The full-scale invasion of Ukraine became a challenge that radically changed the usual business atmosphere, which is why companies need not only to work efficiently, but also to constantly adapt and develop strategic plans in their activities. In such conditions, the strategic development of manufacturing enterprises is a guarantee of their survival and stability, as well as an important factor in successful adaptation to the new reality. The purpose of the study is



the systematization and specification of directions for the strategic development of enterprises under martial law. Among the problems that can be singled out, the most notable is insufficient attention to the importance of the implementation of the development stage in strategic management, a weak mechanism of the process of choosing directions of strategic development, as well as the absence of specific strategic directions of development in war conditions. It has been established that the situation under martial law creates many problems and imposes serious restrictions on the activities of production enterprises, but at the same time gives an impetus to the search for new opportunities and strategic development. Based on the conducted analysis, it is possible to single out several key directions of strategic development, according to which production enterprises can successfully function and even develop.

Keywords: strategic development, management of strategic development, production enterprises, directions of strategic development.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, забезпечення ефективної діяльності виробничих підприємств є однією з ключових умов для підтримки економічної ситуації в країні. Тому в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища питання забезпечення стратегічного розвитку виробничих підприємств є особливо актуальним та важливим. Повномасштабне вторгнення в Україну стало викликом, що кардинально змінило звичну бізнес-атмосферу, саме тому компаніям необхідно не лише ефективно працювати, але й постійно адаптуватись, і розробляти стратегічні плани у своїй діяльності.

В таких умовах стратегічний розвиток виробничих підприємств є запорукою їх виживання та стабільності, а також важливим фактором успішної адаптації до нової реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі дослідження наукових джерел, було виявлено що вітчизняні науковці приділяють виокремленню «напрямів стратегічного розвитку» доволі мало уваги. Більшість робіт спрямована саме на теоретичний аспект і визначення сутності «стратегічного розвитку підприємств», це можна прослідкувати в роботах: Мартиненко М. О. [2], Погорелов Ю. С. [3], Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. [4], Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. [5].

Серед робіт, що спрямовані на аналіз стратегічного розвитку в умовах воєнного стану, варто виділити: Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В., які в науковій статті «Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану», зосередили увагу на тому, що успішний стратегічний розвиток підприємств залежить від створення детального та гнучкого стратегічного плану, що визначає основні пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до швидкозмінних умов. А ключовими факторами є інновації, розвиток стійких партнерських відносин, дотримання нормативних вимог, ефективна

комунікація, а також систематичний моніторинг та адаптація стратегій за необхідності [7].

Однак, не дивлячись на наявний теоретичний матеріал, тема потребує більш детального розгляду на конкретних пропозицій орієнтуючись на можливі напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах війни.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація та конкретизація напрямків стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану.

Серед проблем, що можна виокремити найбільше відзначається недостатнє приділення уваги значущості впровадження в стратегічне управління етапу розвитку, слабкий механізм процесу вибору напрямів стратегічного розвитку, а також відсутність конкретних стратегічних напрямів розвитку в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення РФ призвело до великих труднощів для роботи підприємств та, в результаті, до погіршення економічної ситуації в Україні, оскільки стабільність та успішність підприємництва є одним з ключових аспектів економічного розвитку. Однією з найбільш постраждалих сфер стала виробнича, оскільки виробничі потужності важко перемістити, а іноді взагалі неможливо. Окрім цього, існує ще низка проблем, з якими зіткнулись підприємства під час війни, тому проаналізуємо їх в табл. 1.

Отже, можемо зробити висновок, що в умовах війни перед підприємствами постала маса нових проблем, що потребують ефективних варіантів рішень. Знову ж таки наголосимо, що вплив даних проблем на виробничі підприємства дуже високий, адже такі підприємства не мобільні, мають високу залежність від стану інфраструктури та логістичних операцій, потребують значних фінансових вкладень для оновлення виробничих потужностей, а також дуже часто мають велику необхідність у висококваліфікованих кадрах

Таблиця 1

Основні проблеми підприємств в умовах воєнного стану

№	Назва	Зміст та причини	Вплив на підприємство
1	2	3	4
1.	Невигідне місцезнаходження	Наближеність до зони бойових дій збільшує загрозу пошкодження або руйнування підприємства через часті обстріли з боку РФ. А розташування підприємства в тимчасово окупованих зонах призводить до зупинення його діяльності на невизначений час.	Дана проблема може призводити до катастрофічних наслідків для підприємства, тому по можливості варто переміщувати підприємства в більш безпечні регіони України. В разі, якщо це неможливо, варто дотримуватися правил безпеки задля збереження життя працівників.
2.	Логістика	Через руйнування інфраструктури та дорожчання цін на паливо, постачання сировини та транспортування продукції може відбуватись довше та з більшими витратами.	Ця проблема має негативний вплив для підприємства та може призводити до різних наслідків, від збільшення собівартості готової продукції до затримок виробництва, простоїв обладнання та невиконання угод з покупцями.
3.	Законодавчі зміни	В умовах війни законодавча база постійно змінюється, оновлюється та доповнюється різними нормами.	Деякі законодавчі вимоги можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Але ще більшу загрозу в даному аспекті несе саме недотримання норм чинного законодавства через відсутнє відслідковування змін та виконання нових вимог.
4.	Складність прогнозування	В ситуації невизначеності навколишнього середовища дуже складно щось спрогнозувати. Також часто ці прогнози не справджуються і виникає необхідність внесення певних корективів у діяльність підприємства.	Проблема з прогнозуванням також дуже актуальна і має значний вплив на діяльність підприємства, адже в сучасних умовах досить важко спрогнозувати рівень попиту на товар, реакцію споживачів на певні зміни, а також вплив надзвичайних ситуацій. Тому підприємство може зазнавати матеріальних втрат через складнощі прогнозування.
5.	Зниження платоспроможності населення	Війна значно вплинула на рівень життя та доходи населення. Велика частка людей або повністю втратила роботу, або отримує зарплату довоєнного рівня, іноді нижчу.	Зниження платоспроможності населення призводить до зниження попиту, відповідно зниження прибутків підприємств. Найменший вплив дана проблема має на підприємства, що виготовлять продукцію першої необхідності.
6.	Недостатня кількість фінансових ресурсів	Ця проблема виникає через зростання цін на сировину, зниження попиту на деяку продукцію, зниження інвестиційних вкладень і т. д.	Через недостатню кількість фінансових ресурсів підприємство не може розширювати асортимент, вкладати кошти в розвиток та оновлення виробничих потужностей. Зрештою це може призвести до погіршення якості продукції та відповідно зниження попиту.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
7.	Складність отримання кредитів	Деякі банки почали висувати більше вимог до позичальників, або підвищили відсоток по кредитуванню, тому підприємства можуть стикатись з проблемами при отриманні кредитів.	Труднощі в отриманні кредиту часто призводять до нестачі фінансових ресурсів підприємства, що негативно позначається на всіх аспектах його діяльності.
8.	Зниження інвестиційної привабливості	Війна значно знижує інвестиційну привабливість для закордонних інвесторів.	Ця проблема має негативний вплив на підприємства, адже стає набагато складніше залучити інвесторів, відповідно підприємство не отримує достатньо коштів для розвитку.
9.	Залежність від інших підприємств	Багато підприємств закуповують продукцію інших підприємств як сировину для виготовлення продукції, тобто їх виробництво починає залежати від постачальників.	Така залежність часто може стати причиною негативних наслідків підприємства через затримку постачання сировини, зниження її якості або дострокове розірвання договору з боку підприємства-постачальника. Це призводить до затримок виробництва або й повного зупинення виробничої діяльності на певний проміжок часу.
10.	Втрата висококваліфікованого персоналу	Дана проблема полягає в тому, що через війну велика кількість людей змінила місце проживання, або вступила до силових структур, та відповідно залишила місце попередньої роботи.	Дана проблема є надзвичайно складною для підприємства, адже висококваліфікований персонал є одним з ключових факторів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Джерело: сформовано авторами на основі [3–4]

вузької спеціалізації. Отже в таких умовах важливо спрямувати управлінську діяльність на розробку та впровадження певних напрямів для забезпечення ефективного функціонування та розвитку.

Визначимо, що в сучасній науковій літературі існує велика кількість підходів до розвитку виробничих підприємств, серед них є стратегічний, що виступає одним з найбільш використовуваних в умовах нестабільного впливу зовнішнього середовища та деякою мірою найефективнішим. Здебільшого узагальнюючи літературні джерела, науковці визначають «стратегічний розвиток підприємств», як довгостроковий план, що спрямований на розвиток, який в подальшому стає основою для досягнення найвищих можливих результатів підприємства.

Сапельнікова Н. Л. та Вознюк М. П. в своїй роботі зазначають «стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багато-

аспектне явище» [5]. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток підприємства», «управління розвитком підприємства» та формують визначення до поняття, як процес, що постійно змінюється, ґрунтується на використанні потенціалу підприємства, спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку, шляхом своєчасного коригування цілей функціонування відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Цей підхід

передбачає акцент на інноваціях, збільшенні обсягів бізнесу, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо [5].

Так, автори Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є. та Брецько Н. пропонують визначати, що «стратегічний підхід до управління розвитком підприємства найбільш часто застосовується, і має на меті забезпечити відповідність між вимогами ринку та діяльністю підприємства у довготерміновій перспективі. Цей підхід передбачає вміння оцінити та використовувати сильні сторони для забезпечення додаткових конкурентних переваг підприємства, а також протистояти загрозам та небезпекам, що формуються у зовнішньому середовищі, а також вміння максимально використати сприятливі можливості для свого розвитку» [1].

На думку, Мартиненко М. О. «стратегічний розвиток підприємства – це процес реалізації розроблених стратегій, з врахуванням необхідних змін моделювання ситуацій» [2].

Погорелов Ю. С. розглядає стратегічний розвиток підприємства, як безперервний процес, що протікає за попередньо розробленою або природною програмою, яка призводить до змін у стані підприємства, кожен з цих змін є унікальним та відрізняється від попереднього, що призводить до виникнення нових властивостей, якостей та рис, і дозволяє підприємству як складній системі розкрити та реалізувати нові можливості [3].

Вважаємо доцільним, погодитись з думкою авторів Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. які розглядають управління стратегічним розвитком підприємства, як не тільки концепції, методи та підходи, а складний та динамічний процес, що включає аналіз, вибір стратегій, планування та реалізацію розроблених планів. Цей процес включає в себе п'ять основних завдань:

1. Визначення місії та стратегічних бізнес-орієнтирів;
2. Формування цілей та критеріїв стратегічного розвитку;
3. Діагностику середовища та розробку стратегічного портфелю;
4. Реалізацію стратегій;
5. Постійну оцінку та корекцію.

Важливо розуміти, що управління стратегічним розвитком не є самоціллю, а служить інструментом досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства [4].

Таким чином, проаналізувавши різноманітність підходів визначаємо, що стратегічний

розвиток виробничого підприємства – це багатоаспектний процес, спрямований на формування та реалізацію довгострокових цілей, стратегій і дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, розвиток нових продуктів, ринків та технологій, оптимізацію виробничих процесів і структури, збільшення прибутковості та стійкого розвитку підприємства в цілому.

Крім того, варто відмітити, що сучасне стратегічне управління та розвиток підприємства становить складну систему, яка включає різноманітні чинники, фактори, принципи та критерії. Це вимагає не лише звичайного набору правил та розпоряджень, але переважно творчого підходу від ТОП-менеджменту та повинно підкріплюватись науковими дослідженнями, які об'єднуються в цілісну концепцію [6].

Нестабільні умови функціонування вимагають від підприємств впровадження стратегічного розвитку, цей процес здійснюється з метою забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в змінному середовищі. В свою чергу впровадження стратегічного розвитку дозволяє підприємству реагувати на зміни у ринкових умовах, забезпечує оптимальне використання ресурсів та спрямоване досягнення стратегічних цілей компанії. В процесі розробки конкретного напрямку стратегічного розвитку виробничі підприємства мають відштовхуватись від конкретного запиту та потреби. На нашу думку, можна представити загальний підхід до процесу виробу напрямів розвитку саме таким чином, як представлено на рис. 1.

Розглянемо детальніше кожен етап цього процесу:

1. Першим етапом є формування цілей і потреб, тобто аналіз поточного стану, визначення ключових проблем, а також встановлення основних цілей стратегічного розвитку підприємства.

2. Оцінка наявних внутрішніх ресурсів, таких як технічна база, персонал, фінансові можливості, технологічні компетенції тощо. Це допомагає з'ясувати, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої потенційні можливості.

3. Дослідження ринку, конкурентів, політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів, що впливають на підприємство, щоб визначити можливості та загрози для підприємства.

4. На основі даних, отриманих після аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, прово-



Рис. 1. Процес вибору напрямів стратегічного розвитку виробничого підприємства

Джерело: складено та доповнено авторами на основі [6]

диться ідентифікація загроз та можливостей для розвитку.

5. Після проведення ідентифікації загроз та можливостей, формуються різні альтернативні напрями стратегічного розвитку, які можуть включати розширення продуктової лінійки, входження на нові ринки, покращення виробничих процесів тощо.

6. Кожна з альтернативних стратегій оцінюється за кількома критеріями, такими як прибутковість, ризики, здатність підприємства до реалізації тощо. Після цього обираються найбільш перспективні напрями для подальшого розвитку.

7. Для кожного обраного напрямку розробляються детальні стратегічні плани, які включають в себе конкретні дії, ресурси, терміни виконання та відповідальних осіб.

8. Реалізація стратегічних планів та систематичний моніторинг їх виконання. Під час моніторингу важливо вчасно виявляти будь-які відхилення від запланованих результатів і при необхідності коригувати стратегічні плани.

Цей процес є приблизним, оскільки вимагає постійного оновлення та адаптації стратегії у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Отже ми розглянули процес вибору стратегічних напрямків розвитку підприємства. Зазначимо, що в умовах воєнного стану, вибір ефективних стратегічних напрямків розвитку є надзвичайно важливим у діяльності виробничих підприємств. Тому ми пропонуємо впроваджувати такі основні напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств, що є актуальними в умовах воєнного стану (табл. 2).

Зауважимо, що при впровадженні, розглянуті напрями стратегічного розвитку потрібно коригувати та адаптувати до специфіки діяльності підприємства, проте загалом ці заходи є досить ефективними та можуть застосовуватись на будь-якому підприємстві, особливо, в умовах війни.

Висновок. Ситуація в умовах воєнного стану створює багато проблем та накладає серйозні обмеження на діяльність виробничих підприємств, але водночас дає поштовх

Таблиця 2

Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств

№	Напрямок	Зміст напрямку
1.	Диверсифікація виробництва	Даний напрямок є дуже важливим в контексті стратегічного розвитку підприємства, адже дозволяє збільшити асортимент продукції виробництва, а також розширити сфери діяльності підприємства та додати нові напрями. Це допоможе розширити ринки збуту та кількість споживачів, а також допоможе підприємству вистояти в разі, якщо один з напрямів діяльності стане неактуальним на ринку.
2.	Забезпечення гнучкості	Напрямок забезпечення гнучкості виробництва передбачає організацію та налагодження виробничих процесів таким чином, аби в разі виникнення непередбаченої ситуації, підприємство могло швидко адаптуватись під нові умови роботи.
3.	Створення безпечних умов	В контексті даного напрямку підприємству потрібно розробити план заходів для створення максимально безпечних умов, адже війна в Україні становить низку загроз, як для виробничих потужностей підприємства, так і для персоналу. Тому в аспекті безпеки персоналу, варто звернути увагу на розробку планів, що будуть актуальними в умовах повітряних тривог, та будь-якої небезпеки, що може виникати в умовах виробничого процесу під час військових дій. Також варто налагодити процес роботи таким чином, аби деякі працівники могли працювати дистанційно. Для створення максимально безпечних, під час війни, умов для виробництва необхідно дотримуватися державних правил безпеки та, по можливості, перевозити підприємства в більш безпечні регіони.
4.	Інноваційна спрямованість	Інвестиції в інноваційну діяльність та впровадження певних інновацій у діяльність виробничого підприємства є надзвичайно важливим напрямом стратегічного розвитку в умовах війни, оскільки допомагає підприємству втримувати свої конкурентні позиції, а іноді і стати лідером ринку.
5.	Підтримка та залучення персоналу	Такий напрямок є значущим в аспекті стратегічного розвитку виробничого підприємства, адже персонал є його найголовнішим ресурсом. Дії мають бути спрямовані на: – створення резерву робочої сили шляхом навчання та підготовки додаткового персоналу, який за потреби можна буде залучити; – надання підтримки та допомоги сім'ям персоналу, які постраждали внаслідок війни. Організація соціальних програм та заходів для підтримки важкої життєвої ситуації; – забезпечення психологічної підтримки персоналу, розробка тренінгів на підняття морального духу і впевненості персоналу в стабільності їх діяльності; – збереження робочих місць, та бронювання критично важливих співробітників.
6.	Співпраця з державними органами	Даний напрямок стратегічного розвитку пропонуємо розглядати в контексті заключення договорів з державними органами влади про налагодження закупівель продукції підприємства. В залежності від специфіки діяльності, виробничі підприємства можуть виготовляти певну продукцію для потреб оборонної сфери, або ж для інших державних органів чи структур. Одним з основних методів для розвитку даного напрямку є участь в державних тендерах публічних закупівель.

Джерело: сформовано авторами на основі [5–7]

до пошуку нових можливостей та стратегічного розвитку. На основі проведеного аналізу, можна виокремити кілька ключових напрямів стратегічного розвитку, за якими виробничі підприємства можуть успішно функціонувати і навіть розвиватися в умовах воєнного стану.

По-перше, важливо зосередитися на диверсифікації виробництва та розширенні

асортименту продукції. Це дозволить зменшити залежність від конкретних видів сировини та ринків збуту і підвищити стійкість до змін політичного та економічного середовища.

По-друге, необхідно активно впроваджувати інноваційні технології та процеси, які підвищують ефективність виробництва та конкурентоспроможність на ринку. Це стосується

автоматизації виробничих процесів, впровадження цифрових технологій та розробки нових продуктів і послуг.

По-третє, важливо забезпечити захист виробничих підприємств та працівників від загрози можливого прямого впливу військового конфлікту. Даний напрям стратегічного розвитку може вимагати впровадження спеціальних заходів для створення мак-

симально безпечних умов, а також співпраці з військовими і правоохоронними органами.

Загалом, виробничим підприємствам у воєнний час потрібно бути готовими до змін у стратегічному плануванні та управлінні бізнесом, а також активно використовувати нові можливості для розвитку, що виникають у кризових ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гавловська Н., Закусило В, Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>
2. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 121–125. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.022125
3. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
4. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 45–49. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.035155
5. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. 2016. *МЕНЕДЖЕР ДонДУУ* № 3 (72). С. 90–101.
6. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36) С. 198–209. DOI 10.31558/2307-2318.2019.4.19
7. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. 2023. *Бізнес Інформ*. № 5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>

REFERENCES:

1. Havlovs'ka N., Zakusylo V, Rudnichenko YE., Brets'ko N. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva. [Modern approaches to management of enterprise development]. *Visnyk Khmelnytskoho nationalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 3 (318), pp. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11> (in Ukrainian)
2. Martynenko M. O. (2019). Sutnist' stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva [The essence of strategic development of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, no. 2 (28), pp. 121–125. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.022125 (in Ukrainian)
3. Pohorelov Yu. S. (2017). Sposoby rozvytku pidpryyemstva: umovy ta rezul'tatyvnist' vykorystannya. [Ways of enterprise development: conditions and effectiveness of use]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, no. 1, pp. 76–84. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 (in Ukrainian)
4. Fedyunin S. A., Plevako N. O., Filonenko M. Yu. (2020). Upravlinnya stratehichnym rozvytkom pidpryyemstva. [Management of strategic development of the enterprise. Economy]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Management. Business*, no. 3(33), pp. 45–49. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.035155 (in Ukrainian)
5. Sapel'nikova N. L., Voznyuk M. P. (2016). Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva. [Theoretical foundations of strategic management of enterprise development]. *MANAGER of DonDUU*, № 3 (72), pp. 90–101. (in Ukrainian)
6. Hladkova A.O. (2019). Stratehichnyy rozvytok pidpryyemstva v umovakh hlobal'noyi konkurentsiiyi [Strategic development of the enterprise in conditions of global competition]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, no. 4 (36), pp. 198–209. DOI 10.31558/2307-2318.2019.4.19 (in Ukrainian)
7. Kozlova I. M., Velyka O. Yu., Kozlov N. V., (2023). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 5, pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140> (in Ukrainian)