

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-151>

УДК 338.24

# ФАКТОРИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СРДОВИЩА ТА ЕКОНОМІКО ПРАВОВІ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS AND ECONOMIC-LEGAL ASPECTS OF ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER MARTIAL LAW

**Мельник Вячеслав Вікторович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманська філія Приватного вищого навчального закладу  
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9223-8646>

**Підлісний Євген Васильович**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Уманський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3127-2116>

**Бобко Валентин Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманська філія Приватного вищого навчального закладу  
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8778-7007>

**Melnik Viacheslav, Bobko Valentyn**

Uman Branch of Private Higher Education Establishment «European University»

**Pidlisnyi Yevhen**

Uman National University

Стаття присвячена аналізу нестабільності економічного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану, що супроводжується підвищеним рівнем ризиків, невизначеністю та обмеженістю ресурсів. У таких умовах формування сприятливих передумов для ефективної підприємницької діяльності набуває особливої актуальності, оскільки вони можуть суттєво відрізнитися залежно від галузі, регіону та специфіки функціонування суб'єктів господарювання. Доцільним є розгляд підприємства як системи, що володіє ресурсно-функціональним потенціалом для підтримання стійких і водночас гнучких конкурентних позицій на ринку. Це передбачає не лише здатність ефективно використовувати наявні ресурси, а й швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи відповідність продукції або послуг актуальним потребам споживачів. Важливу роль у цьому відіграє вплив як внутрішніх чинників (структура управління, кадровий потенціал, технологічний рівень), так і зовнішніх (економічна ситуація, державна політика, конкурентне середовище).

**Ключові слова:** макросередовище, модернізація, інноваційність, підприємство, управління, ресурси, законодавство, право, попит, фінанси, кібербезпека, технології.

The article is devoted to the analysis of the instability of the economic environment and the specifics of ensuring the competitiveness of enterprises under martial law, which is accompanied by an increased level of risks, uncertainty, and resource constraints. In such conditions, creating favorable prerequisites for effective entrepreneurial activity becomes particularly relevant, as they can differ significantly depending on the industry, region, and the specific functioning of economic entities. It is expedient to consider the enterprise as a system possessing resource-functional potential to maintain stable yet flexible competitive positions in the market. This involves not only the ability to



effectively utilize existing resources but also to adapt quickly to changes, ensuring that products or services meet current consumer needs. A significant role is played by the influence of both internal factors (management structure, human resource potential, technological level) and external ones (economic situation, state policy, competitive environment). In this context, the clear definition and systematization of environmental elements that shape the level of enterprise competitiveness require special attention. The entrepreneurial climate serves as the fundamental basis for business development: the more stable, predictable, and favorable it is, the more opportunities an enterprise has to strengthen its market positions. At the same time, competitiveness is a complex category formed under the influence of a set of interconnected factors and determined by the enterprise's ability to create, maintain, and increase advantages in the long term. The article substantiates the expediency of using priority tools to enhance the competitiveness of enterprises under martial law. These include institutional-legal, fiscal-tax, financial-investment, marketing-market, technical-technological, and intellectual-personnel tools that ensure development and facilitate informed management decisions. Thus, the activities of an enterprise in both the short and long term should be evaluated through the prism of competitiveness. This involves considering not only current competitive advantages but also the potential for their preservation and effective utilization in the future amidst the transformation of the market environment.

**Keywords:** macro-environment, modernization, innovativeness, enterprise, management, resources, legislation, law, demand, finance, cybersecurity, technology.

**Постановка проблеми.** Макросередовище охоплює загальні умови, що впливають на всі суб'єкти господарювання в економіці. До його основних складових належать політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові чинники. Така система-тизація відома як PESTEL-аналіз і широко застосовується у стратегічному менеджменті.

Технологічний аспект конкурентоспроможності передбачає модернізацію виробничого обладнання, впровадження інноваційних рішень, оновлення основного капіталу та запозичення передових світових практик, використання альтернативних джерел фінансування, міжнародної грантової допомоги, оперативного та фінансового лізингу.

В умовах війни технологічні фактори зовнішнього середовища набувають особливого значення для підприємств, оскільки вони визначають здатність організацій швидко адаптуватися до викликів, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та підтримувати конкурентоспроможність. Адаптивне управління за таких умов вимагає інтеграції сучасних технологій, що дозволяють ефективно реагувати на виклики воєнного часу [5, с. 127].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему конкурентоспроможності підприємства досліджували багато науковців, зокрема Фатхутдінов Р.А. та Осовська, Г.В. наголошують що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [7]. В свою чергу, Бланк І.А. позиціонує конкурентоспроможність підприємства, як систему оціночних характеристик його господарської діяльності, що впливають на резуль-

тати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку [1]. Ушакова Н.М. розглядає конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми** В основі різних наукових досліджень є теоретичні та методичні підходи до розвитку й функціонування конкуренції. Однак питання факторів, зокрема внутрішніх і зовнішніх, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, залишається недостатньо дослідженим.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою цієї статті є дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств і які є складовою ефективності адаптивного управління підприємствами, особливо в умовах війни, що визначатиме стратегічну переорієнтацію та своєчасне реагування на нові загрози.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Класифікація чинників зовнішнього середовища в межах адаптивного управління підприємством є важливою складовою стратегічного аналізу. Вона дає змогу компаніям своєчасно реагувати на зміни в оточенні, виявляти загрози та можливості (аналіз дозволяє визначити потенційні ризики й перспективи розвитку), формувати дієві стратегії (розуміння впливу зовнішніх умов допомагає узгодити стратегію з ринковими реаліями), зміцнювати конкурентні позиції (оперативна адаптація створює переваги над конкурен-

тами) та забезпечувати стабільність функціонування (підготовленість до змін мінімізує негативні наслідки). Зовнішнє середовище впливає на підприємство через сукупність різноманітних факторів, які доцільно систематизувати за певними критеріями.

Політичні чинники в умовах воєнного часу набувають особливого значення, адже вони прямо впливають на рівень стабільності, безпеки та довгострокові перспективи розвитку підприємств. За таких обставин адаптивне управління потребує ґрунтовної оцінки політичних ризиків і розроблення гнучких стратегій реагування на можливі зміни.

Адаптивне управління в умовах війни потребує постійного моніторингу політичного середовища – систематичного аналізу змін у законодавстві та політичній ситуації для оперативного реагування. Воно також передбачає гнучке стратегічне планування шляхом розроблення альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням можливих політичних ризиків, а також налагодження ефективної взаємодії з органами державної влади для отримання актуальної інформації та участі у формуванні управлінських рішень.

Стратегічну роль відіграють людські ресурси: управлінські рішення потребують адаптації до зростаючих викликів. Це передбачає системну організацію навчання, підготовки персоналу, розвиток мотиваційних механізмів, ліквідацію корупційних впливів, стимулювання інноваційної активності, управління конфліктами, формування позитивного морально-психологічного клімату, залучення співробітників до управлінських рішень та делегування повноважень.

Військові конфлікти часто супроводжуються змінами в політичному ландшафті, що може призвести до нестабільності та втрати довіри до владних інституцій. Для підприємств це означає підвищення ризиків, пов'язаних із змінами в законодавстві, регуляторному середовищі та правозастосуванні [6, с. 321].

У період воєнних дій уряди можуть ухвалювати нові нормативно-правові акти та регуляторні рішення, спрямовані на мобілізацію ресурсів, посилення державного контролю над економікою й гарантування національної безпеки. Це може передбачати запровадження обмежень у сфері експорту та імпорту, націоналізацію стратегічно важливих підприємств або перегляд податкової політики.

Під час воєнного стану українські підприємства зіштовхуються з низкою правових викликів, що впливають на їхню спроможність

ефективно функціонувати. Адаптивний підхід до управління передбачає врахування змін у законодавстві, яке регулює трудові відносини, господарську діяльність та інші сфери підприємництва.

Отже, правові чинники в умовах війни суттєво впливають на функціонування компаній. Адаптивне управління має враховувати ці трансформації для збереження стабільності та ефективності бізнес-процесів. Дотримання вимог законодавства у поєднанні з управлінською гнучкістю є визначальними умовами успішної діяльності підприємств у кризових обставинах.

Економічні фактори зовнішнього середовища є ключовими елементами, що визначають ефективність адаптивного управління підприємствами, особливо в умовах війни. Військові конфлікти спричиняють значні зміни в економічному середовищі, що вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики. Вони часто призводять до високих темпів інфляції та знецінення національної валюти, що знижує купівельну спроможність населення та ускладнює фінансове планування для підприємств. Це змушує компанії переглядати ціни на продукцію та адаптувати фінансові стратегії [8, с. 77].

Економічна нестабільність і зменшення доходів населення зумовлюють падіння споживчого попиту, насамперед на продукцію не першої необхідності. У таких умовах підприємствам доводиться переглядати товарний асортимент і зосереджуватися на позиціях, які користуються підвищеним попитом.

Додатковим ускладнюючим чинником є нестабільність інституційно-правової бази. Часті зміни фіскальної політики, скасування мораторію на перевірки бізнесу, несистемність державної фінансової підтримки, а також її обмеженість для малих підприємств негативно позначаються на можливостях підвищення конкурентоспроможності. Недостатній рівень партнерської взаємодії між владою та бізнесом на різних рівнях управління також стримує стабільний розвиток підприємств і посилює ризики їх функціонування в кризових умовах.

Пріоритетним напрямом є впровадження інституційно-правових заходів з боку державної влади. Вони повинні створювати сприятливий законодавчий базис для спрощення ведення бізнесу під час воєнного стану, зокрема шляхом мінімізації контрольних перевірок і бюрократичних процедур з боку наглядових органів. Це дозволяє знизити

трансакційні витрати підприємств і водночас стимулює створення нових компаній та активізацію підприємницьких ініціатив серед населення. Інституційно-правові заходи також спрямовані на зменшення економічної невідзначеності та запобігання девіантній чи опортуністичній поведінці підприємців.

Водночас держава в період війни може коригувати податкову політику з метою підтримки економіки, що безпосередньо впливає на фінансове планування бізнесу. Крім того, можливе запровадження нових митних обмежень або надання пільг, що змінює умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Важливою складовою є використання фіскально-податкових інструментів для підтримки конкурентоспроможності бізнесу. Це передбачає завершення податкової реформи, зниження фіскального навантаження, спрощення адміністрування податків та запровадження пільгових ставок для пріоритетних секторів економіки, особливо для підприємств, що працюють у прифронтових зонах, забезпечуючи економічну активність і задоволення потреб населення.

З метою підтримки бізнесу держава запровадила тимчасові податкові послаблення та спрощені процедури, зокрема зниження ставок окремих податків і оптимізацію звітності, що спрямовано на зменшення фінансового тиску на підприємства.

Соціально-культурні фактори відіграють важливу роль у формуванні адаптивних стратегій управління підприємствами. Вони визначають взаємодію між підприємством та суспільством, впливають на мотивацію персоналу, корпоративну культуру та споживчі переваги. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати свою стійкість [2, с. 34].

Війна змінює суспільні пріоритети, посилюючи патріотичні настрої, солідарність і відчуття національної ідентичності. Такі трансформації впливають на споживчі вподобання та очікування щодо діяльності бізнесу. Компанії, які враховують ці тенденції, мають можливість підвищити свою ділову репутацію та зміцнити лояльність клієнтів.

За цих обставин трансформується й ставлення до праці: зростає значущість соціальної відповідальності, гнучкості та готовності до змін. Підприємствам необхідно коригувати кадрову політику з урахуванням нових реалій, щоб зберегти продуктивність і мотивацію персоналу.

Воєнні умови висувають нові вимоги й до корпоративної культури. Організаціям важливо формувати середовище, орієнтоване на інноваційність, адаптивність і налагоджену внутрішню комунікацію, що сприятиме ефективному реагуванню на виклики. Дослідження підтверджують, що оновлення організаційної культури в період воєнного стану є визначальним чинником подолання кризових явищ і забезпечення подальшого розвитку підприємства.

У воєнний період особливого значення набуває кібербезпека, оскільки підвищується ризик атак на інформаційну інфраструктуру компаній. Використання сучасних засобів захисту – багаторівневих фаєрволів, шифрування інформації, систем виявлення вторгнень – сприяє збереженню конфіденційності даних і стабільності операційної діяльності.

Запровадження цифрових рішень – автоматизації виробництва, використання ERP-систем і хмарних сервісів – дає змогу підприємствам зменшити залежність від фізичної інфраструктури та підтримувати безперервність діяльності навіть у разі пошкодження традиційних каналів зв'язку. Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативний обмін даними та більш раціональне управління ресурсами.

Застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних відкриває можливості для прогнозування попиту, оптимізації логістики й ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Такі технології дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Отже, технологічні чинники є визначальними для забезпечення адаптивності підприємств у воєнних умовах. Інтеграція інновацій у систему управління допомагає компаніям швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати безперервність діяльності та зберігати конкурентні позиції. Водночас впровадження технологічних рішень потребує подолання низки труднощів, зокрема обмеженого доступу до ресурсів, дефіциту кваліфікованих кадрів і фінансових обмежень. Тому необхідною є комплексна стратегія, що поєднує інвестиції в технології, розвиток персоналу та надійний захист інформації.

За сучасних умов екологічні фактори стають вагомою складовою зовнішнього середовища бізнесу. Адаптивне управління, орієнтоване на зниження екологічних ризиків і

впровадження принципів сталого розвитку, є необхідною передумовою забезпечення безпеки, стабільності та довгострокової результативності підприємств.

В умовах війни екологічні фактори набувають критичного значення для підприємств, оскільки бойові дії призводять до забруднення навколишнього середовища, руйнування інфраструктури та порушення екосистем. Це створює додаткові ризики для здоров'я населення та стабільності бізнесу [3, с. 136].

До ключових екологічних чинників, що впливають на діяльність підприємств, належать забруднення довкілля (викиди шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт унаслідок бойових дій і руйнування промислових об'єктів), деградація екосистем (пошкодження природних ареалів флори й фауни), порушення логістичних процесів (руйнування транспортної інфраструктури ускладнює постачання екологічно безпечної сировини та утилізацію відходів), а також зміни нормативно-правової бази (воєнний стан може зумовлювати тимчасове коригування екологічного регулювання).

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України суттєво ускладнила забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Наслідками стали припинення діяльності окремих компаній, скорочення виробничих потужностей, втрата частини традиційних ринків, розрив логістичних ланцюгів і переміщення виробничих об'єктів. Запровадження воєнного стану з 24 лютого 2022 року актуалізувало низку системних проблем: обмеженість ресурсної бази через високі кредитні ризики та зростання відсоткових ставок; труднощі із забезпеченням ліквідності та поповненням обігових коштів; нестабільність валютного курсу; руйнування каналів постачання і збуту; скорочення можливостей державної підтримки через пріоритетність фінансування оборонних потреб; зниження платоспроможного попиту населення; кадрові втрати внаслідок вимушеної міграції; перебої з енергозабезпеченням через атаки на інфраструктуру; посилення конкуренції з боку іноземних компаній; зростання макроекономічних ризиків.

Конкурентоспроможність підприємства є його фундаментальним базисом позиціонування на ринку поряд з основними конкурентами та головною передумовою для забезпечення достатнього рівня ефективності функціонування в економічному, соціальному та екологічному сегментах.

На нашу думку, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти його ресурсно-функціональну властивість підтримувати динамічні конкурентні позиції на ринку й задовольняти потреби цільових.

Конкурентоспроможність підприємства має подвійний характер. З одного боку, вона створює умови для нарощування ресурсного потенціалу, а з іншого – саме характеристики цього потенціалу визначають стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг на ринку. Поняття конкурентоспроможності є багатовимірним і формується під впливом численних чинників – економічних, соціальних, ринкових, техніко-технологічних тощо. Відповідно, її оцінювання ґрунтується на системі показників, що охоплюють як внутрішнє середовище підприємства (фінансовий стан, кадровий склад, рівень технологічного забезпечення, маркетингову стратегію), так і зовнішні умови (ринкову кон'юнктуру, взаємодію з партнерами, державне регулювання, платоспроможний попит, інфляційні процеси).

Умови воєнних дій формують безпрецедентні виклики для збереження ринкових позицій підприємств, особливо з огляду на невизначеність тривалості війни. Для багатьох із них першочерговим завданням стало утримання наявних позицій та підтримання базової платоспроможності, тоді як питання розширеного відтворення й сталого розвитку відійшли на другий план. Воєнний стан зумовлює необхідність розвитку високої адаптивності до змін економічного середовища, що потребує стратегічної переорієнтації на ситуативно-ринкові підходи управління та своєчасного реагування на нові загрози.

Визначені проблеми розвитку підприємств обґрунтовують необхідність створення ефективних інструментів підвищення їх конкурентоспроможності на ринку в умовах дії правового режиму воєнного стану. Такі інструменти доцільно застосовувати не лише на мікрорівні, а й на мезо- та макрорівнях управління національною економікою.

На рівні самого підприємства важливим є впровадження маркетингово-ринкових інструментів: адаптація маркетингової стратегії, диверсифікація каналів просування продукції, орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів, пошук альтернативних джерел постачання, оптимізація відносин з партнерами, прискорення обороту коштів, раціоналізація дебіторської та кредиторської заборгованостей, удосконалення логістичних ланцюгів.

Комплексне підвищення конкурентоспроможності вимагає ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення. Серед ключових заходів: постійний моніторинг цільових ринків, побудова системи показників оцінки діяльності підприємства за структурно-функціональними елементами, проведення ринкових досліджень (у тому числі на аутсорсинговій основі), встановлення ефективних комунікацій з партнерами, застосування індикаторного та інтегрального підходів для визначення позицій підприємства на ринку та оцінки його конкурентоспроможності.

**Висновки.** Таким чином, сучасна система зовнішніх факторів виступає необхідною основою для результативного адаптивного управління. Вона забезпечує впорядкування інформації про зовнішні впливи та сприяє

прийняттю обґрунтованих рішень. Застосування таких інструментів, як PESTEL-аналіз, підвищує гнучкість і стійкість підприємств в умовах динамічних змін.

Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою передумовою для розвитку процесів його розширеного відтворення та сталого зростання. У умовах воєнного стану українські підприємства зіштовхнулися з низкою структурних проблем, що вплинули на їхню конкурентоспроможність: погіршення ліквідності, обмеженість джерел формування ресурсної бази, часткова втрата традиційних ринків, руйнація логістичних ланцюгів постачання, зниження платоспроможного попиту населення, обмеженість державної підтримки, посилення макроекономічних ризиків, дефіцит енергетичних ресурсів та інші.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бланк, І. А. Торговий менеджмент: монографія. Київ. Українськофінський інститут менеджменту та бізнесу, 1997. 408 с.
2. Дуднієва Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. № 18(36). С. 34–42. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10) (дата звернення: 25.04.2026)
3. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>. (дата звернення: 25.04.2026)
4. Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук, П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>(дата звернення: 25.04.2026)
5. Сусіденко В., Болманенко О., Хацініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. (65). С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>. (дата звернення: 25.04.2026)
6. Ушакова, Н. М. Економіка торгівельного підприємства. Підручник. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.
7. Фатхутдінов, Р. А., Осовська, Г. В.. Управління конкурентоздатністю організації. Підручник, Київ : Кондор. 2009. 470 с.
8. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*. 2023. № 3 (90). С. 76–81.

#### REFERENCES:

1. Blank, Y. A. (1997). *Torhovyi menedzhment : monohrafiia* [Trade management: monograph]. Kyiv: Ukrainskonskyi instytut menedzhmentu ta biznesu. 408 (in Ukrainian).
2. Dudnieva, Yu. & Soboliev T. (2024) Transformatsiia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka»*. Serii «Ekononika». Vol. 18(36), pp. 34–42. Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10) (accessed April 25, 2026)
3. Kopytko M., Tkachuk D. (2024). Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovishcha na formuvannia systemy upravlinnia biznes-stiikistiu pidprijemstv [The influence of external environmental factors on the formation of a business sustainability management system for enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 1(73), pp. 132-138. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138> (accessed April 25, 2026).
4. Mykhailova, Ye., Savina, N., & Radovenchuk, P. (2024). Adaptyvni stratehii upravlinnia natsionalnoiu ekono-mikoiu v umovakh informatsiinykh kryz [Adaptive strategies for managing the national economy in conditions of

information crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 65, pp. 15–25. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38> (accessed April 25, 2026).

5. Susidenko, V., Bolmanenko O. and Khashchinina, H. (2024), "Change management in organizations: approaches and tools in conditions of martial law in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65, pp. 125–131 Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>. (accessed April 25, 2026).

6. Ushakova, N. M. (1999). *Ekonomika torhivelnoho pidpriemstva. Pidruchnyk* [Economics of a commercial enterprise. Pidruchnyk]. Kyiv : Khreshchatyk. 800 p. (in Ukrainian).

7. Fatkhutdinov, P. A. & Osovska, H. V. (2009). *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii. Pidruchnyk* [Management of the organization's competitiveness. Pidruchnyk]. Kyiv : Kondor. 470 p. [in Ukrainian].

8. Khrystenko, O., & Oleksiienko, R. (2023). Vplyv faktoriv zovnishn'oho seredovyshcha na upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom. [The influence of environmental factors on the management of a modern enterprise]. *Ekonomika i rehion*, no. (3) (90), pp. 76–81. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031) (accessed April 25, 2026).

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 25.05.2026