

УДК 334.02  
JEL: D21; D81; D92; M11; M21  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

©2023 КОЗЛОВА І. М., ВЕЛИКА О. Ю., КОЗЛОВ Н. В.

УДК 334.02  
JEL: D21; D81; D92; M11; M21

### Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану сфера підприємництва в Україні опинилася в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми з логістикою та ланцюжками постачання, фінансову нестабільність, зростання ризикових ситуацій тощо. Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану створює неабиякі виклики через обмеження на пересування, комунікацію та ресурси. Мета дослідження – проаналізувати ключові чинники та передумови стратегічного розвитку підприємств України в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. У статті розглянуто різні виклики, з якими можуть зіткнутися підприємства, а саме: обмеженість ресурсів; невизначеність і нестабільність; посилення регулювання; проблеми з комунікацією; питання безпеки та шкода для репутації, а також наведено основні перешкоди розвитку бізнесу на думку представників підприємств різних форм власності. Розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає ретельного врахування цих та інших викликів, а також готовності адаптуватися до мінливих обставин і ризикувати в умовах невизначеності. У статті також пропонуються стратегії, які підприємства можуть застосувати для подолання цих викликів, зокрема: розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану; підтримка основних операцій; вивчення нових можливостей для зростання та інновацій; побудова міцних відносин із зацікавленими сторонами; дотримання нормативних вимог і надання пріоритету корпоративній соціальній відповідальності. Впроваджуючи ці стратегії, підприємства можуть впоратися з викликами воєнного стану та продовжувати ефективно здійснювати свою діяльність на ринку. Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає проактивного й адаптивного підходу, що фокусується на інноваціях, партнерстві, дотриманні законодавства, правильно налагоджених комунікаціях та моніторингу.

**Ключові слова:** виклики, воєнний стан, невизначеність, прибутковість, стратегічний менеджмент, стратегія розвитку.

**Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 11.**

**Козлова Інна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [inna.kozlova@hneu.net](mailto:inna.kozlova@hneu.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

**Велика Олена Юрївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [bumerang\\_911@ukr.net](mailto:bumerang_911@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0072-5867>

**Козлов Нікіта Володимирович** – студент, кафедра менеджменту і бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [patrikvip21@gmail.com](mailto:patrikvip21@gmail.com)

UDC 334.02  
JEL: D21; D81; D92; M11; M21

### Kozlova I. M., Velyka O. Yu., Kozlov N. V. Features of the Strategic Development of Enterprises under Martial Law

Under martial law, the business sector in Ukraine found itself in a critical situation due to a decrease in production volumes, logistics and supply problems, financial instability, an increase in situations associated with risk and uncertainty, etc. The strategic development of enterprises under martial law creates unique challenges due to restrictions on movement, communication and resources. The purpose of the study is to analyze the key factors and prerequisites for the strategic development of Ukrainian enterprises under martial law and post-war renewal. The article discusses the various challenges that enterprises may face: limited resources, uncertainty and instability, increased regulation, communication problems, security issues and mitigation of negative effects on reputation, and also identifies the main obstacles to business development according to representatives of enterprises of various forms of ownership. The development of enterprises under martial law requires a careful consideration of these and other challenges of our time, as well as a willingness to adapt to changing circumstances and take risks in the face of uncertainty. The article also suggests strategies that businesses can take to meet these challenges, such as developing a clear and flexible strategic plan, supporting core operations, exploring new opportunities for growth and innovation, building strong relationships with stakeholders, complying with regulatory requirements, and prioritizing corporate social responsibility. By implementing these strategies, businesses can meet the challenges of martial law and continue to operate effectively in the marketplace. The strategic development of enterprises under martial law requires a proactive and adaptive approach that focuses on innovation, partnership, compliance with the law, well-established communications and monitoring.

**Keywords:** challenges, martial law, uncertainty, profitability, strategic management, development strategy.

**Fig.: 4. Tabl.: 1. Bibl.: 11.**

**Kozlova Inna M.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [inna.kozlova@hneu.net](mailto:inna.kozlova@hneu.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

**Velyka Olena Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [bumerang\\_911@ukr.net](mailto:bumerang_911@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0072-5867>

**Kozlov Nikita V.** – Student, Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [patrikvip21@gmail.com](mailto:patrikvip21@gmail.com)

**Р**озвиток стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану може бути складним завданням. Воєнний стан – це надзвичайний стан, за якого військові перебирають на себе управління країною. Зазвичай він вводиться під час кризових ситуацій, таких як війна, громадянські заворушення або стихійні лиха, і має на меті відновити порядок і стабільність.

В умовах воєнного стану уряд має право призупиняти або обмежувати певні громадянські права, зокрема право на свободу слова та право на зібрання. Це може мати значний вплив на роботу підприємств, оскільки вони можуть стати об'єктом підвищеної уваги та регулювання.

Для розробки стратегічного плану управління підприємствами в умовах воєнного стану важливо розуміти політичне та економічне середовище, в якому вони працюють. Це може передбачати оцінку рівня ризику, пов'язаного з режимом воєнного стану, а також визначення можливостей і загроз, які можуть виникнути в результаті кризи.

Одним із ключових моментів при розробці плану стратегічного управління в умовах воєнного стану є необхідність гнучкості. Бізнесу може знадобитися швидко адаптуватися до мінливих обставин, а також скоригувати свої стратегії у відповідь на нові правила або ринкові умови.

Іншим важливим фактором є комунікація. В умовах воєнного стану інформація може жорстко контролюватися або обмежуватися, що може ускладнити для бізнесу можливість залишатися в курсі останніх подій. Тому важливо налагодити надійні та безпечні канали комунікації, наприклад через довірених посередників або захищені цифрові платформи.

Розвиток стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану вимагає ретельного балансу між управлінням ризиками та оцінкою можливостей, а також готовності адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати ефективні канали комунікації в умовах невизначеності.

Дослідженню питань стратегічного розвитку підприємств в умовах невизначеності, у тому числі в умовах воєнного стану присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких: С. С. Беяєва [2], Т. Г. Васильців, Н. Г. Міценко, О. П. Мульська, В. В. Зайченко [3], О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, А. М. Малюга [4], В. О. Занора [5], Н. В. Зачосова, О. В. Коваль, Д. В. Сафонов [6] та інші.

*Мета* дослідження – проаналізувати ключові чинники та передумови стратегічного розвитку підприємств України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану може зіткнутися з низкою викликів і проблем через унікальні політичні та економічні обставини, в яких вони працюють.

Розвиток підприємств у сучасних умовах розвитку економіки може бути особливо складним через обмеження свободи пересування, комунікації та ресурсів. Підприємства можуть зіткнутися з невизначеністю та нестабільністю, посиленням регулюванням і проблемами безпеки, що може вплинути на їхню здатність планувати, працювати та розвиватися [1–3].

Погіршення стану ефективності діяльності підприємств України може бути охарактеризоване через оцінку частки прибуткових суб'єктів господарювання у 2022 р. порівняно, зокрема, із 2020 р. (рис. 1).

Основні перешкоди розвитку бізнесу, на думку представників підприємств, наведено на рис. 2.

**Р**озглянемо детальніше ключові виклики, що постають перед підприємствами за сучасних умов.

### **1. Обмеженість ресурсів.**

В умовах воєнного стану уряд має право накладати обмеження на рух товарів і послуг, що може обмежити доступність ресурсів для бізнесу. Це ускладнить доступ компаній до сировини та обладнання, необхідних для ефективної роботи.

Обмеженість ресурсів – це ситуація, коли не вистачає ресурсів, таких як гроші, час або матеріали, щоб задовольнити вимоги або потреби певної ситуації чи завдання. Це може відбуватися в різних контекстах, включно з особистими фінансами, бізнес-операціями та державною політикою.

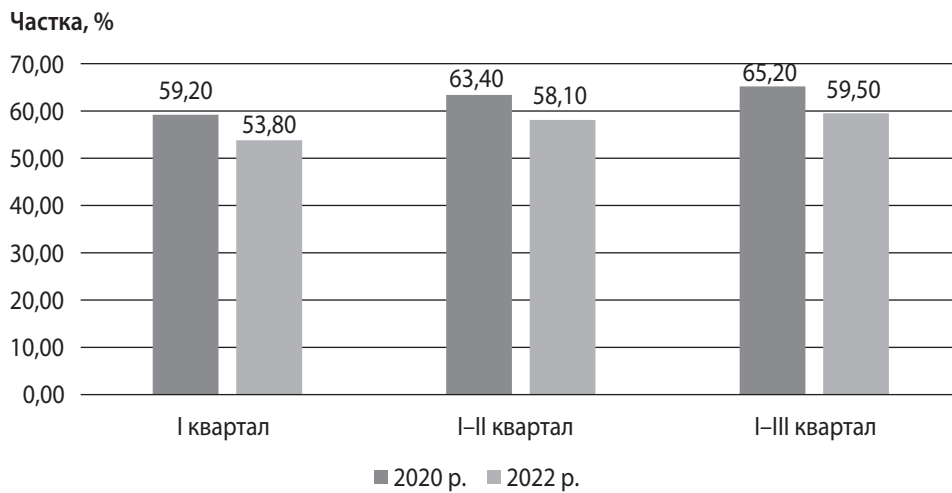
У сфері особистих фінансів обмеженість ресурсів може проявлятися в ситуаціях, коли окремі особи або домогосподарства мають фіксований дохід, але стикаються з численними конкуруючими потребами, такими як житло, транспорт, їжа та охорона здоров'я. У таких випадках люди можуть бути змушені йти на складні компроміси та надавати пріоритет певним витратам над іншими.

У бізнесі обмеженість ресурсів може виникнути, коли компаніям доводиться розподіляти свій бюджет і ресурси між різними відділами або проектами. Це може вимагати ретельного планування та прийняття рішень, щоб забезпечити ефективний і раціональний розподіл ресурсів.

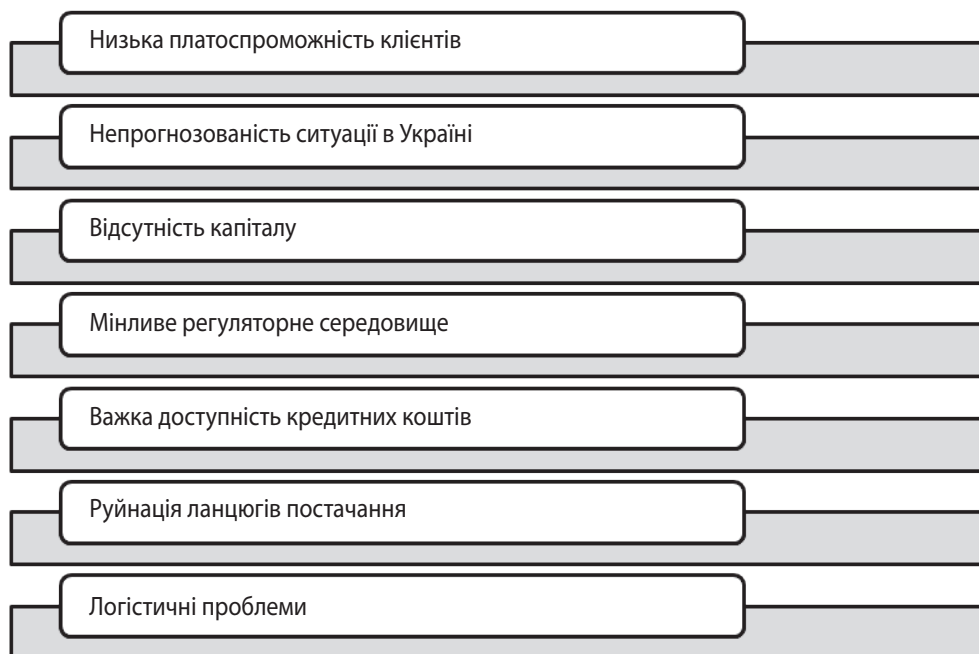
У державній політиці обмеженість ресурсів може бути фактором, що визначає, як фінансуються та надаються державні програми та послуги. Політики можуть бути змушені балансувати між конкуруючими потребами в обмежених ресурсах, таких як охорона здоров'я, освіта, інфраструктура та програми соціального забезпечення.

Обмеженість ресурсів може бути серйозною проблемою в багатьох контекстах, а ефективне управління та розподіл ресурсів є важливими для досягнення оптимальних результатів.

Також слід відмітити проблему ефективності управління таким важливим ресурсом, як людський ресурс. На рис. 3 проілюстровано вплив воєнних дій

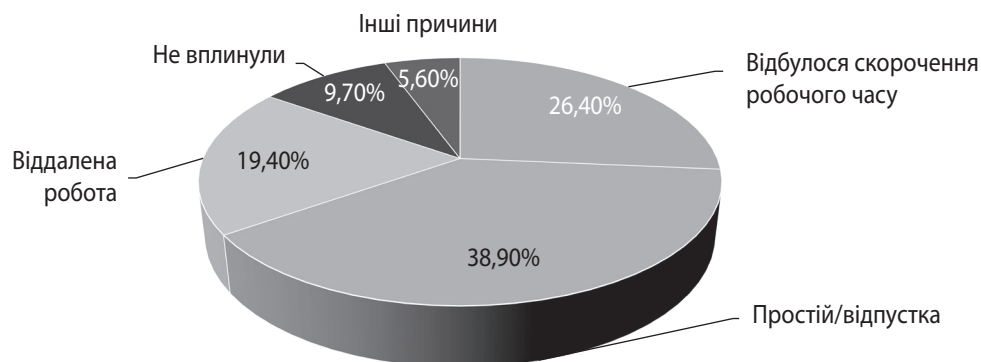


**Рис. 1. Частка прибуткових підприємств у 2022 р. і 2020 р., % [10]**



**Рис. 2. Перешкоди розвитку бізнесу в умовах воєнного стану**

Джерело: сформовано на основі [1].



**Рис. 3. Вплив воєнних дій на режим роботи працівників**

Джерело: сформовано за [11, с. 10].

на режим роботи працівників за результатами дослідження Центру ресурсоефективного та чистого виробництва.

## 2. Невизначеність і нестабільність.

Воєнний стан зазвичай вводиться під час кризи, що може створити значну невизначеність і нестабільність для бізнесу. Це може ускладнити планування на майбутнє та прийняття стратегічних рішень, які відповідають довгостроковим цілям.

Невизначеність і нестабільність – це ситуація, коли в певному контексті бракує передбачуваності або стабільності. Це може відбуватися в різних сферах, таких як економіка, політика та соціальні відносини.

В економіці невизначеність і нестабільність можуть виникати через такі фактори, як коливання ринкового попиту, зміни в державній політиці та стихійні лиха. Ці фактори здатні ускладнити планування та прийняття стратегічних рішень для бізнесу, що призводить до зменшення інвестицій та економічного зростання.

В умовах нестабільності для підприємств важливо встановлювати чіткі цілі адаптації до воєнного часу (рис. 4).

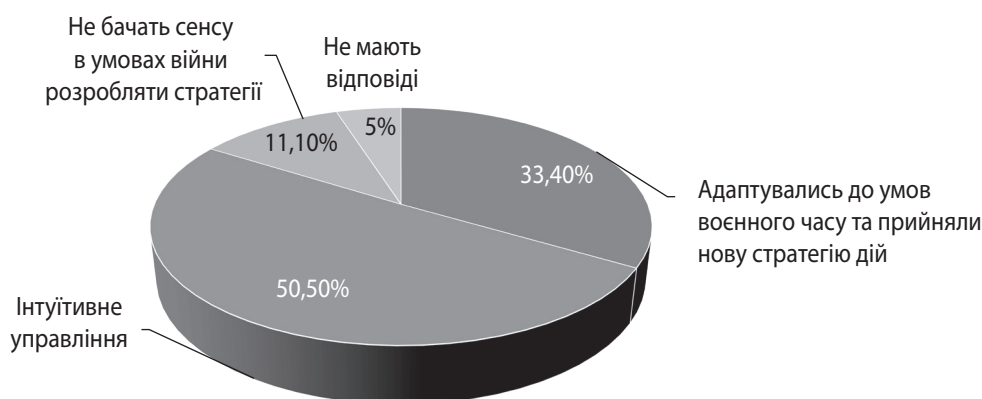


Рис. 4. Ставлення керівництва підприємств у контексті адаптації до умов воєнного часу до стратегічного планування, %

Джерело: сформовано на основі [1].

У політиці невизначеність і нестабільність можуть виникати через зміни в урядовому керівництві, політичні заворушення та геополітичну напруженість. Ці фактори здатні створити непередбачуване середовище для бізнесу та інвесторів, що призведе до зниження довіри та економічної активності.

У соціальних відносинах невизначеність і нестабільність можуть виникати через такі фактори, як зміни в особистих обставинах, конфлікти з іншими людьми та невизначеність майбутніх перспектив. Ці фактори призводять до тривоги, стресу та погіршення самопочуття.

Невизначеність і нестабільність можуть створювати значні проблеми в багатьох контекстах, а ефективні стратегії управління та подолання не-

значеності є важливими для досягнення позитивних результатів. Це передбачає розвиток стійкості, збереження гнучкості, пошук джерел підтримки та інформації для зменшення невизначеності та підвищення стабільності.

## 3. Посилення регулювання.

В умовах воєнного стану уряд може запровадити суворі правила для бізнесу з метою підтримання порядку та стабільності. Це ускладнить роботу компаній у звичному режимі та вимагатиме від них коригування своїх стратегій відповідно до нових правил і норм.

Під посиленням регулювання розуміють ситуацію, коли зростає кількість і обсяг правил, законів і нормативних актів, що регулюють певну сферу або вид діяльності. Це може відбуватися в різних контекстах, таких як бізнес, фінанси, охорона здоров'я та навколишнє середовище.

Посилення регулювання може мати як позитивні, так і негативні наслідки, залежно від контексту та конкретних запроваджених норм. Хоча регулювання може забезпечувати важливий захист і переваги, воно також здатне спричинити втрати для бізнесу, споживачів і суспільства в цілому. Ефективне регу-

лювання вимагає ретельного збалансування конкуруючих інтересів, а також постійного моніторингу й оцінки, щоб гарантувати, що регулювання досягає поставлених цілей і не призводить до непередбачуваних наслідків [5; 7].

## 4. Проблеми з комунікацією.

Воєнний стан може порушити роботу каналів зв'язку, що ускладнює для бізнесу можливість залишатися в курсі останніх подій та ефективно спілкуватися з працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Комунікаційні проблеми – це труднощі, які можуть виникнути в процесі передачі або отримання інформації, ідей чи повідомлень між окремими особами або групами. Ці проблеми можуть виникати в різних



контекстах, таких як особисті стосунки, взаємодія на робочому місці та міжкультурна комунікація.

В особистих стосунках комунікаційні проблеми виникають через відмінності в стилях спілкування, цінностях та очікуваннях. Наприклад, непорозуміння можуть виникати, коли одна людина вважає, що її партнер розуміє її думки та почуття, не висловлюючи їх явно [6].

На робочому місці комунікаційні проблеми можуть виникати через такі фактори, як мовні бар'єри, організаційна ієрархія та суперечливі пріоритети. Наприклад, менеджери можуть намагатися ефективно спілкуватися з працівниками, які мають різний рівень знань або походять з різних культурних середовищ.

У міжкультурній комунікації проблеми можуть виникати через відмінності в мові, невербальній комунікації та культурних нормах. Наприклад, жести або міміка, які вважаються дружніми або ввічливими в одній культурі, можуть сприйматися як неповага або агресія в іншій.

Ефективна комунікація має важливе значення для побудови міцних відносин, досягнення спільних цілей і вирішення складних ситуацій. Для вирішення комунікаційних проблем окремим особам та організаціям варто розробити такі стратегії, як активне слухання, уточнення повідомлень та адаптація стилів комунікації до різних контекстів та аудиторій [8; 9].

### **5. Проблеми безпеки.**

Воєнний стан може збільшити ризик насильства та інших загроз безпеці, що вплине на безпеку бізнесу та його працівників. Це може ускладнити ведення бізнесу у звичайному режимі та вимагати від компаній інвестувати в додаткові заходи безпеки.

Проблеми безпеки стосуються потенційних загроз або ризиків для безпеки та добробуту окремих осіб, організацій або суспільства в цілому. Ці проблеми можуть виникати в різних сферах, таких як особиста безпека, кібербезпека, національна безпека та громадське здоров'я.

У сфері особистої безпеки занепокоєння щодо безпеки можуть виникати через такі фактори, як злочинність, тероризм і стихійні лиха. Наприклад, люди можуть бути занепокоєні безпекою своїх будинків і районів, або вони можуть відчувати ризик стати жертвою під час подорожей чи перебування в громадських місцях.

У сфері кібербезпеки занепокоєння з приводу безпеки можуть виникати через такі загрози, як хакерство, шкідливе програмне забезпечення та крадіжка персональних даних. Наприклад, організації можуть бути стурбовані безпекою своїх даних і систем або ризиком кібератак, які можуть порушити їхню діяльність або скомпрометувати конфіденційну інформацію.

У сфері національної безпеки питання безпеки можуть виникати через такі загрози, як тероризм, розповсюдження ядерної зброї та шпигунство. На-

приклад, уряди можуть бути стурбовані ризиком терористичних атак або можливістю втручання іноземних держав у їхні політичні системи чи військовий потенціал.

У сфері охорони громадського здоров'я занепокоєння щодо безпеки можуть викликати такі фактори, як інфекційні захворювання, біотероризм і пандемії. Наприклад, посадові особи системи охорони здоров'я можуть бути стурбовані потенційною можливістю спалахів інфекційних захворювань або ризиком навмисних атак з використанням біологічних агентів [1–3].

Проблеми безпеки можуть мати значний вплив на окремих осіб, організації та суспільство в цілому. Ефективні стратегії вирішення проблем безпеки включають такі заходи, як оцінка ризиків, планування запобігання та готовності, а також реагування та відновлення в разі порушення безпеки або інциденту.

### **6. Завдання шкоди репутації.**

У деяких випадках сама лише асоціація з урядом, який запровадив воєнний стан, може зашкодити репутації компанії. Це може ускладнити збереження довіри клієнтів та залучення нового бізнесу в майбутньому.

Шкода репутації – це ситуація, коли особа, організація чи продукт зазнають негативного розголосу чи відгуків, які підривають їхній авторитет, надійність чи сприйняту цінність. Це може статися в різних сферах, таких як бізнес, політика та особисті стосунки.

У бізнесі шкода репутації може виникнути через такі фактори, як низька якість продукції, неетична поведінка або нездатність ефективно реагувати на скарги клієнтів. Наприклад, компанія, яка виробляє дефектну або небезпечну продукцію, може зазнати значної шкоди для своєї репутації, що призведе до зниження продажів і втрати частки ринку.

У політиці шкода репутації може виникнути через такі фактори, як скандали, корупція або невиконання передвибірчих обіцянок. Наприклад, політик, який потрапив у скандал або не виконав своїх обіцянок, може зазнати значної шкоди для своєї репутації, що призведе до зниження рівня підтримки й успіху на виборах.

В особистих відносинах шкода репутації може виникнути через такі фактори, як нечесність, зрада або неповага. Наприклад, особа, яку викрили у брехні або шахрайстві, може зазнати шкоди для своєї репутації, що призведе до зниження довіри та поваги з боку колег.

Втрата репутації може мати значні негативні наслідки для окремих осіб та організацій, включно зі зниженням довіри, авторитету та сприйнятої цінності. Ефективні стратегії управління та виправлення шкоди, завданої репутації, можуть включати такі заходи, як прозорість, підзвітність і комунікація із зацікавленими сторонами, а також зусилля, спрямовані на демонстрацію позитивних якостей і досягнень [11].

Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає ретельного врахування цих та інших викликів, а також готовності адаптуватися до мінливих обставин і ризикувати в умовах невизначеності.

Характеристику основних інструментів стратегічного розвитку підприємств наведено в *табл. 1*.

Отже, стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає проактивного й адаптивного підходу, який фокусується на інноваціях, партнерстві, дотриманні законодавства, комунікації та моніторингу. Впроваджуючи ці стратегії, підприємства можуть подолати виклики воєнного стану та продовжувати процвітати. Розвиток підприємств за умов воєнного стану може бути складним через різні фактори, такі як обмеженість ресурсів, невизначеність і посилення регулювання.

## ВИСНОВКИ

Стратегічний розвиток підприємств може бути складним через різні фактори, такі як обмеженість ресурсів, невизначеність, посилення регулювання, комунікаційні проблеми, проблеми безпеки та шкода для репутації. Однак підприємства здатні подолати ці виклики, застосовуючи проактивні й адаптивні стратегії, які зосереджені на інноваціях, партнерстві,

дотриманні законодавства, ефективній комунікації, моніторингу та розбудові довіри зі стейкхолдерами.

Запорукою успіху стратегічного розвитку підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до мінливих обставин. Підприємства також повинні зосередитися на інноваціях, побудові міцних партнерських відносин, дотриманні нормативних вимог, ефективній комунікації, а також моніторингу й адаптації своїх стратегій у разі потреби.

Впроваджуючи ці стратегії, підприємства спроможні подолати виклики стратегічного розвитку, зменшити ризики та створити нові можливості для зростання та конкурентоспроможності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. *Career Hub*. 30.08.2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>
2. Беляєва С. С. Концептуальні основи організації тим-білдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-97>

Таблиця 1

### Характеристика основних інструментів стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану

Інструмент	Характеристика
1. Стратегічне планування	Чіткий стратегічний план може допомогти керувати підприємством у непевні часи, водночас забезпечуючи гнучкість для адаптації до мінливих обставин. План має визначати ключові пріоритети та цілі, а також стратегії їх досягнення
2. Запровадження інновацій	В умовах обмежених ресурсів інновації можуть бути ключовим фактором зростання та конкурентоспроможності. Підприємства можуть зосередитися на розробці нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, які допоможуть їм відрізнитися від конкурентів і створити нові можливості
3. Розвиток і посилення партнерських відносин	Міцні партнерські відносини з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами можуть допомогти підприємствам подолати невизначеність і зменшити ризики. Партнерські відносини також можуть створити нові можливості для зростання та інновацій
4. Комплаєнс	Посилення регулювання в умовах воєнного стану може створити додаткові виклики для підприємств у сфері комплаєнсу. Однак комплаєнс також може бути можливістю продемонструвати корпоративну відповідальність і побудувати довіру із зацікавленими сторонами. Підприємства можуть співпрацювати з юридичними та комплаєнс-експертами для розробки стратегій виконання регуляторних вимог, мінімізуючи при цьому ризики та витрати
5. Налаштування ефективних комунікацій	Ефективна комунікація має вирішальне значення в часи невизначеності та воєнного стану. Підприємства повинні регулярно спілкуватися із зацікавленими сторонами, включно з працівниками, клієнтами, постачальниками та регуляторними органами, щоб тримати їх в курсі подій і будувати довіру
6. Запровадження моніторингових та адаптивних заходів	Підприємствам слід відстежувати ключові показники ефективності та за потреби адаптувати свої стратегії відповідно до обставин, що змінюються. Регулярний моніторинг та оцінка можуть допомогти підприємствам виявити нові можливості та ризики і відповідно скоригувати свої стратегії

Джерело: узагальнено авторами.

3. Васильців Т. Г., Міценко Н. Г., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>
4. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Прыззовський економічний вісник*. 2019. № 4. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
5. Занора В. О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem\\_2020\\_6\\_1/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf)
6. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)
7. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>
8. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>
9. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
10. Юрчишин В. Про порівняння фінансових результатів діяльності підприємств. *Разумков центр*. 09.01.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diialnosti-pidpriemstv>
11. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб / Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: [http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National\\_businesses\\_during\\_war\\_2022.pdf](http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during_war_2022.pdf)

## REFERENCES

- “Analiz aktualnogo stanu ta propozyitsii shchodo pokrashchennia umov dla pidpriemnytstva v Ukraini” [Analysis of the Current State and Proposals for Improving Conditions for Entrepreneurship in Ukraine]. *Career Hub*. 30.08.2022. <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stand/>
- Bieliaeva, S. S. “Kontseptualni osnovy orhanizatsii tymbildinhu yak instrumentu spriannia komunikatyvnykh zviyazkam u kolektyvi” [Conceptual Foundations of the Organization of Team Building as a Tool for Promoting Communications Among Coworkers]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (2019): 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-97>

- “Diialnist vitchyznianskykh pidpriemstv pid chas viiny v Ukraini: doslidzhennia realnoho stanu ta potreb” [Activities of Domestic Enterprises During the War in Ukraine: A Study of the Real Situation and Needs]. *Tsentr resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva*. Kyiv, 2022. [http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National\\_businesses\\_during\\_war\\_2022.pdf](http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during_war_2022.pdf)
- Khaustova, V. Ye. “Dyversyfikatsiia i intehtratsiia yak formy zabezpechennia stratehichnykh oriientyriiv upravlinnia rozvytkom pidpriemstv” [Diversification and Integration as the Forms of Ensuring Strategic Guidelines for the Enterprise Development Management]. *Biznes Inform*, no. 12 (2020): 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
- Onyshchenko, O. V., Yatsenko, N. M., and Honcharenko, N. O. “Rol ekonomichnoi bezpeky u stratehichnomu upravlinni promyslovym pidpriemstvom” [The Role of Economic Security in the Strategic Management of an Industrial Enterprise]. *Internauka. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2022): 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>
- Revutska, A. O., and Smolii, L. V. “Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti” [Features of Forming the Strategy of Development of Enterprises in Conditions of Uncertainty]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 2 (2018): 129–134. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>
- Vasyltsiv, T. H. et al. “Ekonomichniyi potentsial vs ekonomichna bezpeka pidpriemstva: tochky konverhentsii ta dyverhentsii” [Economic Potential vs Economic Security of the Enterprise: Points of Convergence and Divergence]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna*, no. 36 (2023): 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>
- Yurchyshyn, V. “Pro porivniannia finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstv” [About Comparing the Financial Results of Enterprises]. *Razumkov tsentr*. January 09, 2023. <https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diialnosti-pidpriemstv>
- Zachosova, N. V., Koval, O. V., and Safonov, D. V. “Aktynni ta pasyynni stratehii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannia v umovakh tradytsiinykh ta innovatsiinykh zahroz” [Active and Passive Strategies for Managing the Economic Security of Economic Entities in the Conditions of Traditional and Innovative Threats]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1 (2023): 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)
- Zahorodniuk, O. V., Pivtorak, M. V., and Maliuha, L. M. “Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen” [Main Directions of Enhancing Quality and Efficiency of Development and Administration of Management Solutions]. *Pryzovskiyi ekonomichniyi visnyk*, no. 4 (2019): 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
- Zanora, V. O. “Stratehichniyi analiz yak osnova upravlinnia proiektamy rozvytku pidpriemstva” [Strategic Analysis as the Basis for Project Management of Enterprise Development]. *European Journal of Economics and Management*, vol. 6, iss. 1 (2020): 151–157. [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem\\_2020\\_6\\_1/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf)