

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

© 2025 ПОПОВ С. І., ПЕТРОВ І. О.

УДК 65.012.32
JEL Classification: M21; O10; O29

Попов С. І., Петров І. О. Стратегічні аспекти розвитку українських виробничих підприємств в умовах невизначеності

У сучасних умовах перед українськими виробничими підприємствами постає завдання подолати організаційні та економічні труднощі. Для вирішення цих проблем надзвичайно важливою є розробка ефективної стратегії розвитку підприємств в умовах, що склалися. Метою статті є розробка дієвої стратегії розвитку для українських виробничих підприємств в умовах невизначеності. У статті розроблено стратегію розвитку виробничих підприємств, основними компонентами якої є розширення ринків збуту, управління дефіцитом електроенергії, кваліфіковані працівники та зменшення виробничих витрат. У статті досліджено особливості формування та реалізації стратегій розвитку українських виробничих підприємств у воєнний час. Проаналізовано основні виклики, з якими стикається реальний сектор економіки, зокрема порушення логістики, дефіцит ресурсів, ризики безпеки та зміни ринкового попиту. Розглянуто адаптивні підходи до стратегічного планування, включно з децентралізацією виробництва, диверсифікацією постачань, цифровою трансформацією та орієнтацією на внутрішній ринок. В умовах невизначеності, зокрема у воєнний час, стратегічне управління українськими виробничими підприємствами набуває критично важливого значення. Доведено, що найбільш ефективними виявляються гнучкі та адаптивні стратегії, що передбачають диверсифікацію ринків і постачальників, релокацію виробничих потужностей, розвиток цифрових інструментів управління та орієнтацію на локальні ресурси. Особливої уваги потребує стратегічне партнерство з державою, міжнародними донорами та іншими бізнес-структурами для забезпечення фінансової стійкості та доступу до критично важливих ресурсів. Виробничі підприємства, які в умовах війни здатні трансформувати свої моделі управління та інвестувати в інновації, демонструють вищу адаптивність і готовність до участі в процесах економічного відновлення. Отже, в сучасних умовах стратегічний розвиток виробничих підприємств має базуватися на принципах стійкості, гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності, що забезпечить їхню ефективну роботу як під час воєнного стану, так і в період післявоєнної відбудови.

Ключові слова: виробниче підприємство, стратегія, оптимізація, ефективність, розвиток, умови невизначеності.

Рис.: 1. Бібл.: 14.

Попов Сергій Іванович – аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)
E-mail: sergiy.popov@karazin.ua

Петров Іван Олександрович – аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)
E-mail: Vanya031093@gmail.com

UDC 65.012.32
JEL Classification: M21; O10; O29

Popov S. I., Petrov I. O. The Strategic Aspects of the Development of Ukrainian Production Enterprises in Conditions of Uncertainty

In modern conditions, Ukrainian production enterprises face the problems of overcoming organizational and economic difficulties. Developing an effective development strategy for enterprises under the current circumstances is extremely important for solving these problems. The aim of the article is to develop an effective development strategy for Ukrainian production enterprises in conditions of uncertainty. The article outlines a development strategy for production enterprises, the main components of which include expanding sales markets, managing the energy deficit, skilled workers, and reducing production costs. The article examines the features of forming and implementing development strategies for Ukrainian production enterprises during wartime. The article analyzes the main challenges faced by the real sector of the economy, including disruptions in logistics, resource shortages, security risks, and changes in market demand. Adaptive approaches to strategic planning have been considered, including decentralization of production, diversification of supplies, digital transformation, and a focus on the domestic market. In conditions of uncertainty, especially during wartime, strategic management of Ukrainian production enterprises becomes critically important. It is proved that the most effective strategies are flexible and adaptive, involving diversification of markets and suppliers, relocation of production capacities, development of digital management tools, and a focus on local resources. Strategic partnership with the State, international donors, and other business structures requires particular attention to ensure financial stability and access to critical resources. production enterprises that are able to transform their management models and invest in innovations during wartime demonstrate greater adaptability and readiness to participate in economic recovery processes. Therefore, in modern conditions, the strategic development of production enterprises must be based on the principles of sustainability, flexibility, innovation, and social responsibility, which will ensure their effective operation both during martial law and in the post-war recovery period.

Keywords: production enterprise, strategy, optimization, efficiency, development, conditions of uncertainty.

Fig.: 1. Bibl.: 14.

Popov Sergiy I. – Postgraduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)
E-mail: sergiy.popov@karazin.ua

Petrov Ivan O. – Postgraduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)
E-mail: Vanya031093@gmail.com

В умовах невизначеності зовнішнього контенту українські виробничі підприємства опинилися перед необхідністю швидкого переосмислення своїх підходів до організації діяльності та довгострокового розвитку. Воєнні дії, зокрема, спричинили істотні зміни у структурі попиту, логістичних ланцюгах, доступі до ресурсів і трудових ресурсів, що вимагає впровадження адаптивних і гнучких стратегій управління. У таких обставинах зростає потреба в розробці нових стратегій розвитку, які не лише забезпечать виживання підприємств, а й сприятимуть зміцненню їхньої конкурентоспроможності, технологічного оновлення та участі у відновленні економіки країни. Саме тому дослідження стратегічних аспектів розвитку українських виробничих підприємств у воєнний час набуває особливої актуальності та практичного значення.

Згідно зі звітом «Індекс очікувань ділової активності підприємств» у грудні 2024 року [4], який Національний банк України розраховує щомісяця на підставі опитування респондентів – керівників підприємств, одними із суттєвих перешкод для діяльності українських підприємств промисловості та підприємств сфери послуг, окрім безпекової ситуації, були: дефіцит електроенергії, брак кваліфікованих працівників і збільшення виробничих витрат. Згідно з дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень на початку 2024 р. [13], серед малих і середніх підприємств (МСП) є певне виснаження бізнесу від невизначеності та стагнації ситуації на українському ринку, що відображає також зменшення обсягів реалізованої продукції. Переважна частка (57,2%) МСП в Україні працюють виключно на внутрішній ринок. Учасники опитування найвагомішими перепонами на шляху виходу українських компаній на іноземні ринки вважають відсутність європейських клієнтів (35,6%), фінансових ресурсів (34,5%) та кваліфікованих спеціалістів (21,8%).

Доцільно відзначити, що вагомою також є точка зору українських бізнес-спілок, де Анна Дерев'янка, виконавча директорка Європейської Бізнес Асоціації (об'єднує біля 1 тисячі відомих іноземних та українських компаній), в інтерв'ю Liga.net наголосила на важливості здатності бізнесу швидко адаптуватися до змін, а також на процесах цифровізації, євроінтеграції та провадження інновацій [3].

Основним програмним документом розвитку Індустрії 4.0 в Україні, який орієнтує основних стейкхолдерів цього напрямку за головними пріоритетами та ініціативами 4.0 на 3-річний період, є Стратегія 4.0, яка розроблена за класичним принципом: від аналітики стану до визначення візії,

KPI-цілей, стратегічних напрямів розвитку та конкретних проєктів, що їх реалізують [11].

Питанню розвитку українських виробничих підприємств в умовах невизначеності присвячено низку наукових праць вчених-економістів, серед яких Ареф'єва О., Ареф'єв С., Верпека А. [1], Безугла Ю., Овчаренко М. [2], Каличева Н., Чорнобровка І. В., Колесніков С. [6], Малічевський В., Годнев Є., Кашенко В., Лелека В. [8], Прохорова В. [10; 11], Чобіток В., Астапова О. [12], Шарова С., Веклич В. [13], Яценко Л. [14] та ін.

Класик менеджменту П. Друкер у своїй праці [5] приділив увагу питанню трансформації підприємств для адаптації до навколишньої дійсності, де автор аналізує проблеми у сфері управління та доцільні шляхи їх розв'язання, формулює розуміння індивідуально-корпоративної ефективності, пояснює можливості управління колективом та установою в умовах глобальних трансформацій. Так, науковець дійшов висновку: якщо організація не ставить собі за мету сміливо йти назустріч змінам і швидко змінюватися разом із навколишнім світом, вона приречена на животіння.

Прохорова В. В. у своїй праці [10] запропонувала конкурентні регулятори процесів адаптації промислових підприємств до нетривалих змін в умовах мінливості ринкового середовища, серед яких – упровадження інновацій у процес виробництва та надання послуг на підставі зв'язку з маркетингово-логістичною діяльністю.

Авторами праці [2] розроблено модель управління фінансовими ризиками, пов'язаними з фінансово-господарською діяльністю підприємств, спрямованої на мінімізацію негативних наслідків впливу зовнішнього середовища.

Чобіток В. І. та Астапова О. В. [12] визначили сутність фінансової стратегії підприємств та її взаємозв'язок з фінансовим потенціалом, а також розробили стратегію управління фінансовим потенціалом підприємств.

Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. [1] висвітили взаємозв'язок між культурою та стратегією розвитку підприємств.

Отже, можна дійти висновку, що наявні наукові дослідження присвячені загальному або детальному аналізу труднощів українських підприємств під час воєнних дій та класичних процесів побудови стратегій підприємств, але реальних пропозицій щодо побудови стратегій під час саме воєнних дій для подолання фактичних труднощів не було розкрито. В умовах війни існують суттєві перешкоди для існування та беззбиткової діяльності підприємств, які є серйозними

викликами для бізнесу, але для подальшої роботи потрібно вживати різноманітних заходів.

У менеджменті визначено чотири основні функції, які повинен виконувати кожен ефективний керівник – планування, організація, мотивація та контроль, мобілізація яких дозволяє обрати доцільну стратегію для формулювання довгостроко-

вих цілей продуктивної діяльності підприємства та шляхів їх досягнення.

Стратегічні аспекти розвитку виробничих підприємств представлені на *рис. 1*.

Перший аспект – розширення ринків збуту. Для реалізації стратегії доцільно вжити таких заходів:

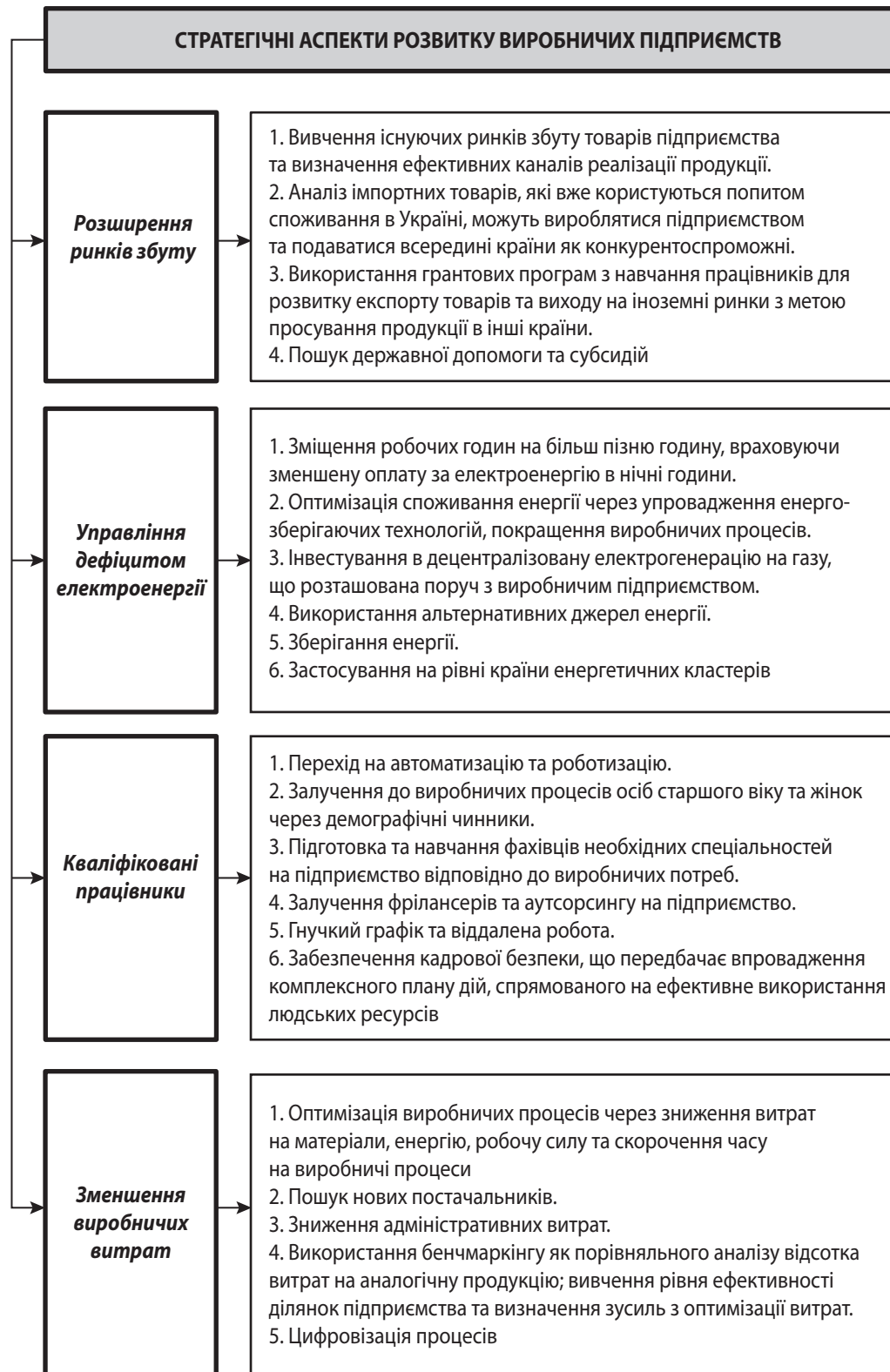


Рис. 1. Стратегічні аспекти розвитку виробничих підприємств

1. Керівництву підприємств необхідно вивчити існуючі ринки збуту товарів підприємства. Визначити можливі нові ефективні канали реалізації та просування продукції до вже наявних, які можуть бути додатково задіяні.
2. Проаналізувати імпорتنі товари, які вже користуються попитом споживання в Україні, що можуть вироблятися підприємством і продаватися всередині країни як конкурентоспроможні.
3. Використовувати наявні грантові програми з навчання працівників продажу для розвитку експорту товарів та виходу на іноземні ринки з метою просування продукції в інших країнах. Так, на початок 2025 р. існує багато програм, які дозволяють безкоштовно отримати консалтингові послуги для розвитку експорту, а також гранти, які передбачають закупівлю обладнання для розвитку експортних можливостей українських підприємств.
4. Пошук державної допомоги та субсидій. В Україні є програми підтримки бізнесу під час війни – пільгові кредити, субсидії на відновлення інфраструктури, компенсація витрат на енергоефективні технології тощо. Згідно із Законом «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» держава вносить до 30% коштів від вартості значних інвестицій та вводиться система «інвест-нян». На сайті «Дія. Бізнес» є можливість отримати безкоштовну консультацію фахівців.

Також держава вкладала в підтримку підприємства через гранти на старт або розвиток бізнесу 9,3 млрд грн за урядовим проектом «eРобота» за липень 2022 – вересень 2023 рр. У результаті, за 2022–2023 роки його дії 19,6 тисяч підприємців отримали гранти. Майже половину названої суми грантоотримувачі де-факто повернули до державного бюджету – через сплачені податки та збори. Існують також державні програми фінансової державної підтримки мікро-, малого та середнього підприємництва «Доступні кредити 5–7–9%», «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9%». Для переробних підприємств держава надає гранти на суму до 8 млн грн в розмірі до 50% вартості проекту з розвитку переробки.

Другий аспект – управління дефіцитом електроенергії, що реалізується через такі заходи.

1. Зміщення робочих годин: найзначніший дефіцит електроенергії існує вранці та ввечері, коли більшість домогосподарств корис-

туються побутовими електричними приладами. Враховуючи це, виробничому підприємству доцільно впровадити зміщення робочих годин або працювати вночі, коли дефіцит електроенергії суттєво менший.

2. Оптимізація споживання енергії: підприємства можуть впроваджувати енергозберезувальні технології, покращувати виробничі процеси, щоб знизити споживання електроенергії, а також використовувати енергозберезувальне обладнання.
3. Інвестування в децентралізовані електрогенерації на газу, що розташовані поруч з виробничими підприємствами: як ресурс для виробництва електроенергії може бути використаний природний газ, який добувається в різних регіонах України, зокрема в Харківській, Полтавській, Івано-Франківській областях.
4. Використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни або генератори на біомасі, може допомогти зменшити залежність від центральних мереж електропостачання; сонячні панелі можуть бути економічно вигідними в умовах дефіциту електроенергії влітку.
5. Зберігання енергії: без власної генерації енергії доцільно зберігати електроенергію з використанням стаціонарних акумуляторних батарей, що акумулюють енергію в години з низьким споживанням і віддають заряд у години дефіциту енергії, що дозволить підприємствам бути більш незалежними від перебоїв електроенергії протягом доби.
6. Застосування на рівні країни енергетичних кластерів, коли великі підприємства та підприємства критичної інфраструктури розташовують недалеко від існуючих атомних електростанцій.

Третій аспект – вирішення проблеми браку кваліфікованих працівників. Для реалізації зазначеної стратегії необхідно зробити таке.

1. Перехід на автоматизацію та роботизацію: впровадження автоматизованих систем, комп'ютерних систем і роботів, які можуть виконувати низку рутинних і трудомістких завдань, дозволить зменшити залежність від людської праці, що є дефіцитною. Українські банки активно запроваджують інтернет-технології при дистанційному доступі до банківських операцій корпоративних і приватних клієнтів. З 2018 до 2021 рр. чисельність банківських

працівників в Україні скоротилась на 9% (до 121 тис.). Крім того, світові банки у 2023 р. скоротили понад 60 тис. робочих місць, оскільки впроваджується цифрові технології для обробки операцій [9]. Крім того, українські супермаркети замінюють касові місця терміналами самообслуговування, коли торговий співробітник стежить за 6–10 терміналами самообслуговування.

2. *Залучення до виробничих процесів осіб старшого віку та жінок*, що багато в чому було зумовлено нестачою робочої сили через демографічні чинники. На тлі мобілізації чоловіків під час війни підприємства почали перенавчати жінок на ті професії, де бракує фахівців. Насамперед йдеться про жінок, які вже сьогодні опановують колись суто «чоловічі» професії.
3. *Підготовка та навчання фахівців необхідних спеціальностей на підприємствах відповідно до виробничих потреб*. В Україні існує структурний тип безробіття, який обумовлений значними змінами в попиті на робітників, коли є надлишок кандидатів з вищою освітою, але при цьому спостерігається постійний дефіцит працівників робітничих професій. Для подолання цього дисбалансу доцільно організовувати курси підвищення кваліфікації на підприємствах. Крім того, важливо залучати молодь до роботи, оскільки молодші працівники (до 25 років), згідно із законодавством, зараз не підлягають мобілізації. Це може бути вигідно не лише для роботодавців, які отримують стабільну робочу силу, а й для самих молодих людей, які отримують можливість здобути фах, цінний досвід і заробіток [13].
4. *Залучення фрілансерів та аутсорсингу на підприємства*: у разі браку необхідних кадрів підприємство може розглянути можливість співпраці з фрілансерами чи аутсорсинговими компаніями, які надають потрібні послуги на умовах тимчасового контракту.
5. *Впровадження гнучкого графіку роботи та віддалена робота* допоможе залучити більше працівників, особливо в умовах війни, коли мобільність чи безпека працівників можуть бути під загрозою.
6. *Забезпечення кадрової безпеки*, що передбачає впровадження комплексного плану дій, спрямованого на ефективне використання людських ресурсів для досягнення довгострокових цілей підприємства, що

передбачає узгодження кадрових практик і політик із загальною стратегією підприємства, забезпечення розвитку та мотивації персоналу, налагодження тісної комунікації та психологічної підтримки, плекання взаємодії та командного духу з метою створення умов для максимальної продуктивності праці. Наприклад, компанія «Нова пошта» запровадила власну «Школу бізнесу», де у шести великих містах країни проводяться тренінги для працівників, зокрема курс з операційного менеджменту та логістики [6].

Четвертий аспект – зменшення виробничих витрат, який сприяє підвищенню прибутку та конкурентоспроможності, що включає в себе такі напрями:

1. *Оптимізація виробничих процесів*: аналіз та оптимізація технологічних процесів можуть дозволити знизити витрати на матеріали, енергію, робочу силу та скорочення часу на виробничі процеси. Впровадження методологій, таких як балансування виробництва (збалансування виробничих потужностей відповідно до запитів клієнтів), введення підходів ощадливого виробництва, залучення персоналу до процесу оптимізації, пошуку внутрішніх резервів для поліпшення виробництва та спроможності впровадження технологічних інновацій [5; 8], усунення непродуктивних витрат, підвищення технічного рівня виробництва дозволяють оптимізувати процеси, зменшити трудомісткість технологічних операцій та підвищити ефективність підприємства.
2. *Відбір постачальників на значні закупівлі*: для зменшення витрат доцільно регулярно проводити аналіз цін у постачальників та використовувати альтернативні сировинні ресурси. Для всіх значних закупівель, визначеного вартісного рівня, слід організувати контроль за цінами постачальників у режимі ціна-умови та поставки-якість.
3. *Зниження адміністративних витрат*: доцільно переглянути структуру управлінської діяльності, зокрема скорочення непотрібних витрат на адміністрування або переведення частини допоміжних функцій на аутсорсинг. Наприклад, на аутсорсинг можна винести такі послуги, як охорона об'єкта, прибирання територій, бухгалтерський облік тощо.
4. *Використання бенчмаркінгу як порівняльного аналізу відсотка витрат на анало-*

гічну продукцію: це впровадження надає можливість порівняти зіставлені компанії та побачити які ділянки на підприємстві, що вивчається, ефективні, а які – вимагають зусиль з оптимізації витрат. Цей захід є дієвим інструментом як для моніторингу витрат, так і чисельності персоналу.

5. *Важливе значення для оптимізації виробничих процесів має цифровізація.* Сьогодні диджиталізація серйозно захоплює промисловий сектор, змінюючи і трансформуючи продукти, підприємства та галузі. Відбувається зростаюча конвергенція між інформаційними та операційними технологіями [5].

ВИСНОВКИ

Таким чином, серед актуальних питань, що стоять перед підприємствами в умовах невідомості, слід виділити такі: безпека, дефіцит електроенергії, брак кваліфікованих працівників, збільшення виробничих витрат через зростання цін на енергоносії та збільшення заробітної платні. Враховуючи існуючі виклики, перед українськими підприємствами стоїть стратегічне завдання розширення ринків збуту для стабільної їх діяльності.

В умовах нестабільності зовнішнього контенту українські підприємства повинні бути гнучкими, проактивними та готовими до швидких змін. Для цього необхідно виробити дієву стратегію розвитку промислових підприємств, яка базується на розширенні ринків збуту, управлінні дефіцитом електроенергії, рішенні проблеми браку кваліфікованих працівників, зменшенні виробничих витрат, що постане міцним фундаментом для збереження стабільності та зростання бізнесу в умовах війни. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 6. С. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8>
2. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2024. Вип. 19. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-09)
3. Дерев'яно А. Адаптивність стане ключем до виживання бізнесу у 2025 році. *Liga.net*. 10 січня 2025. URL: <https://www.liga.net/ua/economics/opinion/adaptyvnist-stane-kliuchem-do-vyzhyvannya-biznesu-u-2025-rotsi>
4. Індекс очікувань ділової активності підприємств у грудні 2024 року. *Національний банк України*. 2 січня 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-sezonno-poslabiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-grudni>
5. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-Букс, 2020. 240 с.
6. Каличева Н. Є., Чорнобровка І. В., Колесніков С. В. Роль ощадливого виробництва в оптимізації виробничих процесів підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309851>
7. Огляд банківського сектору. *Національний банк України*. Лютий 2024 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=11
8. Малічевський В., Годнев Є., Кащенко В., Лелека В. Ощадливе виробництво від А до Я: довідник термінів та інструментів. Харків : Фабула, 2024. 368 с.
9. Прасад А. Світові банки цього року скоротили понад 60 000 робочих місць. Це максимум за часів фінансової кризи. *Forbes.ua*. 26.12.2023. URL: <https://forbes.ua/news/svitovi-banki-tsogorich-skorotili-ponad-60-000-robochikh-mists-tse-maksimum-z-chasiv-finsansovoi-krizi-26122023-18128>
10. Прохорова В. В. Система управління промисловими підприємствами: інноваційні напрями формування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-86-92>
11. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
12. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51137>
13. Шарова С. В., Веклич В. А. Дефіцит робочої сили в Україні: причини та шляхи подолання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-252-258>
14. Яценко Л. Д. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 17.05.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

REFERENCES

- Arefieva, O. V., Arefiev, S. O., & Verpeka, A. O. (2019). Stratehichne upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstv pry rozvytku ta adaptatsii do zmin [Strategic management of organizational culture of enterprises in development and adaptation to changes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 6, 84–95. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8>
- Bezuhla, Yu., & Ovcharenko, M. (2024). Stratehichno-tsilovi napriamy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Strategic and target directions of risk management at the enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, 19. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-09)
- Chobotok, V. I., & Astapova, O. V. (2015). Rozrobka stratehii upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv [Development of strategy for managing financial potential of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 49, 160–165. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51137>
- Derevianko, A. (2025, January 10). Adaptyvnist stane kliuchem do vyzhyvannia biznesu u 2025 rotsi [Adaptability will become the key to business survival in 2025]. *Liga.net*. <https://www.liga.net/ua/economics/opinion/adaptyvnist-stane-kliuchem-do-vyzhyvannia-biznesu-u-2025-rotsi>
- Drucker, P. F. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia* [Management challenges for the 21st century]. KM-Books.
- Indeks ochikuvan dilovoi aktyvnosti pidpriemstv u hrudni 2024 roku* [Business activity expectations index of enterprises in December 2024]. (2025, January 2). National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-sezonno-poslabiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumky-opituvannya-pidpriemstv-u-grudni>
- Kalycheva, N. Ye., Chornobrovka, I. V., & Kolesnikov, S. V. (2024). Rol oshchadlyvoho vyrobnytstva v optymizatsii vyrobnychych protsesiv pidpriemstv [The role of lean production in optimizing production processes of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 86, 19–25. <https://doi.org/10.18664/btie.86.309851>
- Malichevskyi, V., Hodniev, Ye., Kashchenko, V., & Leleka, V. (2024). *Oshchadlyve vyrobnytstvo vid A do Ya: dovidnyk terminiv ta instrumentiv* [Lean production from A to Z: A guide to terms and tools]. Fabula.
- Ohliad bankivskoho sektoru* [Banking sector review]. (2024, February). National Bank of Ukraine. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=11
- Prasad, A. (2023, December 26). Svitovi banky tsohorich skorotyly ponad 60 000 robochych mist. Tse maksimum z chasiv finansovoi kryzy [Global banks cut over 60,000 jobs this year. This is the maximum since the financial crisis]. *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/news/svitovi-banki-tsogorich-skorotili-ponad-60-000-robochikh-mists-tse-maksimum-z-chasiv-f finansovoi-kryzy-26122023-18128>
- Prokhorova, V. V. (2019). Systema upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy: innovatsiini napriamy formuvannia [Management system of industrial enterprises: Innovative directions of formation]. *Biznes Inform*, 8, 86–92. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-86-92>
- Prokhorova, V. V., Yanchak, Yu. O., & Shcherbyna, Ye. V. (2024). Instrumenty tsyfrovoy ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovych pidpriemstv [Digital economy tools in the context of improving the efficiency of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, 3, 174–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
- Sharova, S. V., & Veklych, V. A. (2024). Defitsyt robochoi syly v Ukraini: prychny ta shliakhy podolannia [Labor shortage in Ukraine: Causes and ways to overcome]. *Biznes Inform*, 8, 252–258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-252-258>
- Yatsenko, L. D. (2024, May 17). Problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochych mist [Problems of small and medium business development in Ukraine as the main source of jobs]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

Науковий керівник Попова С. І. - Федорова Ю. В.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник Петрова І. О. - Проценко В. М.,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна