

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE FACE OF GROWING UNCERTAINTY

**Грощенко О.В.**

магістрант,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0088-3248>

**Кавтиш О.П.**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4304-5220>

**Hroshchenko Oleksandr, Kavtysh Oksana**

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

*Стаття присвячена питанням підходів до реалізації управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності, що носить системний характер. Важливість окресленої проблеми пов'язана з тим, що в сучасних умовах вітчизняний бізнес набуває унікального досвіду формування, відновлення та нарощення стратегічного потенціалу розвитку, формуючи, таким чином, умови до накопичення внутрішніх резервів відновлення економіки країни на всіх її рівнях в умовах війни та в повоєнний періоди. Виявлено, що в умовах загострення кризових явищ, низького рівня прогнозованості середовища діяльності та системної невизначеності вітчизняні підприємства намагаються використовувати синтез традиційних та антикризових заходів стратегічного характеру задля забезпечення власного розвитку на відповідному рівні за умов зміни часового лагу планування (горизонту розвитку), а також підходів до вибору відповідних стратегій. Ідентифіковано предиктори забезпечення подальшого ефективного стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток, розвиток підприємства, управління розвитком, конкурентоспроможність, потенціал, невизначеність, стейкхолдери.

*The article is devoted to the issues of approaches to the implementation of development management of domestic enterprises in the context of growing uncertainty, which is systemic in nature. The importance of this issue is due to the fact that in modern conditions, domestic business is gaining a unique experience of forming, restoring and building up its strategic development potential, thus creating conditions for accumulating internal reserves for the country's economic recovery at all levels during the war and post-war periods. It is found that the approaches to strategic development management presented in the scientific literature and business practice should be used comprehensively with an emphasis on synergistic, which allows characterizing the basic components of strategic development management as a process and as a system, describing their interdependence and forming a comprehensive view of the content of this concept and the phenomena of socio-economic reality. Emphasis is placed on the role of stakeholder theory in considering the concept of strategic management of enterprise development, as well as taking into account their role and interests in the process of its direct practical application. The exogenous and endogenous factors of influence are identified, the subject-object interaction and the purpose of strategic management of the development of domestic enterprises in the context of growing uncertainty are described, approaches and tools for its reduction are characterized. It has been found that in the context of aggravation of crisis phenomena, a decrease in the level of predictability of the operating environment and systematic uncertainty, domestic enterprises are trying to use a synthesis of traditional and anti-crisis strategic measures to ensure their own development at the appropriate level, subject to changes in the planning time lag (development horizon), as well as the approach to*

*choosing appropriate strategies (from long-term to medium- and short-term, from systematic to situationally flexible and compilations of best practices in development management). The predictors of ensuring further effective strategic management of the development of domestic enterprises.*

**Keywords:** *strategic management, development, enterprise development, development management, competitiveness, potential, uncertainty, stakeholders.*

**Постановка проблеми.** Невизначеність виступає об'єктивно притаманною рисою середовища функціонування підприємств, характеризуючи неоднозначність шляхів розвитку, викликану відсутністю, неповнотою чи недостовірністю інформації, неможливістю точного планування і прогнозування варіантів розвитку подій за умови дії значної низки екзо- та ендогенних чинників, складної природи їх взаємодії та взаємовпливу. Водночас в умовах розвиненості механізмів соціально-економічної координації, та інституціональної структури, їх взаємної узгодженості, дотримання суб'єктами соціально-економічних відносин прийнятих «правил» гри, усталеності протягом тривалого періоду часу структури суспільства її рівень зменшується. Вітчизняні підприємства наразі стикнулись із ситуацією зростання невизначеності середовища своєї діяльності та рівня небезпек, пов'язаних з повномасштабним вторгненням та низкою диспропорцій соціально-економічного характеру, викликаних ним. І хоча індекс очікувань ділової активності бізнесу поступово зростає та станом на квітень 2023 року за даними НБУ перетнув позначку у 50 п. [1], проте рівень загроз та невизначеності залишаються високими й зберігають системний характер дії.

Саме тому для вітчизняних підприємств актуалізується необхідність перегляду та напрацювання підходів, вироблення та поширення кращих практик стратегічного управління їх розвитком. Такі підходи до стратегічного управління розвитком мають виходити з необхідності усталення адаптивних механізмів, які дозволять накопичувати стабілізаційний потенціал відновлення насамперед не за критеріями прибутковості, а саме гнучкості, напрацювання чинників довгострокової конкурентоспроможності, відповідальності та сталості на основі впровадження якісних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного розвитку, управління стратегічним розвитком є предметом наукових досліджень низки вітчизняних та іноземних науковців. Серед них виділимо науковий доробок Друкера П., Ансоффа І., Портера М., Калами Р., Гейтса Л., Ястремської О., Горіної Г., Жилінської Л., Раєвнєвої О., Пашенка О., Москаленка В., Годлевського М.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на досить ґрунтовний науковий доробок в частині проблематики стратегічного управління розвитком підприємств, питання формування вектору його реалізації в умовах системної невизначеності

та зниження прогнозованості параметрів середовища функціонування, зокрема, викликаних гібридними військовими конфліктами, все ще лишаються дискусійними та потребують свого дослідження з метою напрацювання як наукового, так і прикладного підґрунтя для функціонування вітчизняних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз підходів до стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток підприємства – узагальнююче поняття, яке характеризує ефективність, якість реалізації всіх бізнес-процесів, параметри їх взаємоузгодження при здійсненні господарської діяльності. Він виступає комплексним складним об'єктом управлінського впливу. Наразі в науковій літературі не склалось єдиного підходу до розуміння сутності управління розвитком підприємства. Водночас, з урахуванням її аналізу, можемо визначити, що управління розвитком підприємств розглядається з позицій системного, процесного, ситуативного, синергетичного, цільового, функціонального, компетентнісного, ресурсного, адаптивного, витратного, кумулятивного та інших підходів [2–4], кожен з яких розкриває або низку або ж концентрується на окремих параметрах такого управління. Дані підходи не є взаємовиключними, доповнюючи один одного. В сукупності вони дозволяють розкрити природу керуючої та керованої підсистем, особливості їх взаємодії та взаємозалежності, функціонал, мету, принципи та завдання процесу управління розвитком, його рівні, чинники впливу через призму етапів життєвого циклу підприємств, часових горизонтів управлінських рішень, просторових параметрів функціонування в сучасній соціально-економічній системі.

Управління розвитком носить динамічний, безперервний, циклічний характер в умовах постійного факторного впливу та необхідності коригування/зміни вектора розвитку, адаптації підприємств до цих умов. При цьому воно забезпечує свого роду спадковість змін, що є необхідними для утримання та нарощення підприємствами стійких конкурентних переваг, досягнення бажаного рівня ключових показників ефективності діяльності як основних індикаторів самого розвитку у соціально-економічних вимірах часу та простору.

Погоджуємось, що за своєю комплексністю та завданнями управління розвитком підприємств варто аналізувати насамперед з позицій стратегічного управління, що безперервно реалізується

в площині операційної та тактичної діяльності. Раєвнева О. та Пащенко О. визначають ситуації, які вимагають такого управління, та необхідні при цьому управлінські дії. До таких ситуацій автори відносять: 1) «докорінну зміну напрямку вектора розвитку, що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку»; 2) «відхилення від орієнтирів в межах існуючого атрактору»; та 3) «кардинальну зміну напрямку розвитку (зміна вектору спадного розвитку підприємства за умови виникнення штучної точки біфуркації)» [5, с. 213; 6, с. 117]. Дії, які при цьому необхідно виконати, вимагають використання інструментів стратегічних аналізу, планування, прогнозування, моніторингу та контролю, комунікації, координування та мотивації. Результатом є зміни, які визнають вектор розвитку підприємства та досягнення стратегічних цілей безпосередньо в процесі реалізації завдань у площині поточної діяльності. Від якості реалізації функцій такого управління залежить можливість підприємства одночасно усунути диспропорції, відхилення від поставлених цілей й створювати інші диспропорції («подразники») як джерело («стимул») до подальшого розвитку. Ця діалектична єдність є його умовою і саме вона дозволяє забезпечувати постійні кількісні та якісні зміни.

Об'єктом стратегічного управління в контексті досліджуваного предмету, на нашу думку, є складові потенціалу розвитку, що реалізуються в межах як основних, так і допоміжних бізнес-процесів підприємства як відкритої динамічної системи. Тобто воно орієнтоване на внесення відповідних своєчасних коригувань в ті бізнес-процеси та складові потенціалу, які цього потребують за результатами моніторингу, й використання на цій основі відповідних механізмів управлінського впливу з урахування дії чинників середовища діяльності. Таким чином формуються умови нарощення потенціалу розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Суб'єктом стратегічного управління розвитком підприємства є безпосередньо власники та менеджмент (насамперед, вищої та середньої ланки). Водночас доречним буде зазначити необхідність врахування ключових теоретико-методологічних положень теорії стейкхолдерів, зокрема у частині потреб, взаємоузгодження інтересів та можливостей впливу внутрішніх та зовнішніх заінтересованих осіб на діяльність підприємства як відкритої складної соціально-економічної системи в контексті розуміння сутності стратегічного управління розвитком підприємства.

В сучасних умовах надвисокого рівня загроз та системної невизначеності, ускладнюється прогнозування поведінки чинників середовища і планування не лише на довгострокову, а й середньо- та короткострокову перспективи для частини підприємств і вони часто скорочують горизонти планування у часовому вимірі. Інша частина кардинально змінює орієнтири свого розвитку, а хтось припиняє діяльність.

Якщо розглядати невизначеність в рамках шестимісячного періоду, то за даними ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», спостерігається загальна тенденція до поступового зниження прогнозного рівня невизначеності щодо загальноекономічного середовища та фінансово-економічної ситуації на підприємствах. Проте, така тенденція більше характерна для малих підприємств, для великих відбулось незначне зростання, а для мікро- та середніх він фактично не змінюється за параметром фінансово-економічної ситуації. Якщо говорити про параметр загальноекономічного середовища, то тут аналогічно для середніх підприємств змін фактично немає, для малих та мікро показник невизначеності дещо зменшився, а для великих навпаки зріс (з 8 до 16%) [7, с. 13–14].

Водночас, за даними ЄБА у 2023 р. позитивні очікування бізнесу мають спадну тенденцію: 47% бізнесів проти 83% у 2022 р. та 60% у 2021 році [8]. Аналогічно за даними «Дослідження стану бізнесу в Україні. Березень-квітень 2023» відзначається, що 41,6% бізнесів вказують на непрогнозованість подальшого розвитку подій, а Ukrainian Business Index все ще знаходиться на низькому рівні 34 (зі 100), тобто в зоні негативних очікувань [9, с. 2].

В умовах високого рівня невизначеності та загроз підприємства використовують низку інструментів управління розвитком, серед яких чільне місце відведено релокації (як стратегічній, так і тактичній). Трьома основними причинами релокації у 2022 році були визначені: збереження бізнесу, замовлення/клієнти та вирішення логістичних проблем [10, с. 5].

За рік повномасштабної війни релокацію на більш безпечні території в межах країни здійснило 800 підприємств, з яких понад 77% вже відновили свою роботу [11]. За даними Українського інституту майбутнього суттєва частина вітчизняних підприємств орієнтується й на релокацію за межі країни (повну або часткову). Посилаючись на дані опитування Gradus [12, с. 15] зазначається, що наразі близько 30% бізнесу або здійснили або планують здійснити релокацію за кордон, 4% вже відкрили там свій бізнес. У 2022 році 20 000 бізнесів було зареєстровано в Польщі (переважно МСП), з них 2/3 планують залишити свій бізнес за кордоном не залежно від результатів завершення війни [12, с. 15]. Водночас, у травні 2023 проти липня 2022 спостерігалось збереження бізнесу на території його базування в Україні: про це зазначило 62% опитаних підприємств проти 48% – «бізнесу не потрібно переїжджати» [13, с. 10–11]. Ці дані підтверджують й опитування від Київстар [14].

За даними Gradus [13, с. 11] темпи здійснення релокації мають тенденцію до скорочення (у травні 2023 року про повну або часткову релокацію зазначили лише 7% проти 12%

у липні 2022 року). Скорочення числа «релокантів», можна пов'язати, з покращенням ситуації в регіонах діяльності бізнесу, деокупацією територій, яка нівелює потребу в переміщенні чи орієнтує бізнеси на повернення, наявністю незадоволеного попиту на даному ринку тощо. Так, наприклад, понад 650 підприємств, що планували здійснити релокацію, відмовились від неї у зв'язку з деокупацією територій [11]. Проте, зменшення кількості релокацій може бути пов'язане й з галузевою специфікою, що іноді робить релокацію недоцільною, а також припиненням чи призупиненням діяльності, зміною вектора діяльності тощо. Серед іншого варто вказати і на складнощі самої процедури релокації [15, с. 95], процесу переміщення та відновлення потужностей.

Ще одним стратегічним рішенням, яке вітчизняні бізнеси реалізували в умовах зростання рівня загроз та невизначеності, стала трансформація. Gradus у своєму дослідженні відмічає зростання кількості бізнесів, що вже частково або повністю трансформувались: 29% у травні 2023 року проти 13% у липні 2022 [13, с. 10–11]. За опитуванням [14] низка необхідних змін була зроблена на рівні і стратегії й тактики управління розвитком вітчизняних підприємств, інші продовжують адаптуватись і навіть нарощувати потужності: 25% компаній не змінили свою стратегію в 2023 році, 24% – додає нові напрями діяльності, 14% – має в планах освоєння нових ринків, 14% – продовжують адаптацію стратегій, 2% – кардинально змінили свою стратегію, проте 18% – все ще не визначились.

За даними досліджень ЄБА, Київстар та інших [8–10; 14], компанії активно шукають та впроваджують у практику організаційно-управлінські,

фінансові, техніко-технологічні можливості до відновлення свого потенціалу розвитку й конкурентних позицій. Серед них: зміна функціональних обов'язків персоналу, адаптація асортиментної політики до вимог ринку, зміна логістичних підходів та підходів до управління потужностями, повне або часткове перепрофілювання, запровадження в практику діяльності сучасних інформаційних технологій тощо. Відзначається перехід як мікро-, малих, так і великих компаній до короткострокового стратегічного планування.

Вважаємо, що цікаві кейси для визначення стратегічної орієнтації управління розвитком бізнесу показують такі підприємства, як наприклад, Р2Н [16], IDS Ukraine, видавництво «Ранок» [17], Нова пошта [18], Ікос, Промавтоматика, Борисфен-трейд [19] та ін. Їх приклад є показовим з позицій синтезу апробованих часом інструментів стратегічного управління розвитком, які вони використовували до повномасштабного вторгнення, з антикризовими, що були задіяні під час нього. При цьому рішення, які ухвалювались низкою власників та менеджменту не базувались на припущеннях чи здогадках, не носили суто ситуативного характеру, в їх основі лежали гнучкість, адаптивність, аналітика. Крім того, процес прийняття рішень став більш швидким. Бізнес змінює принципи роботи, часто відходить від роботи «as usual».

Водночас підходи до вибору вітчизняними підприємствами стратегічних та тактичних управлінських рішень щодо розвитку варіюються й залежать від низки факторів ендо- та екзогенного характеру. За даними [9, с. 24], до перепон розвитку бізнеси насамперед відносять (рис. 1):

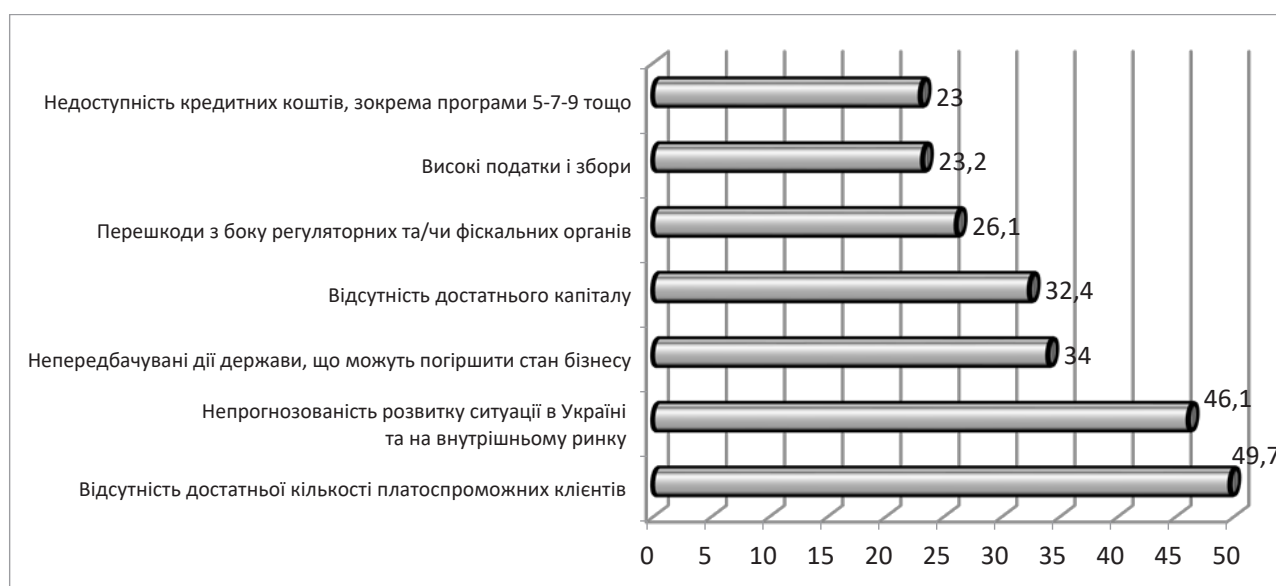


Рис. 1. Перепони відновлення бізнесу в Україні, побудовано за даними

Джерело: [9, с. 24]

Поряд з цим 34% опитаних (проти 26% в лютому) вказали і на непередбачуваність дій держави [9, с. 24], 12,8% – на заборгованість виплат за виконаними контрактами за казначейськими рахунками та 6,8% – на наявність заборгованості з відшкодування ПДВ [9, с. 32]. Все ще велика частка підприємств: відчуває нестачу у фінансових ресурсах, шукає прийнятні для себе інструменти щодо протидії енергетичним загрозам, адаптивні інструменти управління персоналом, способи вирішення питань адміністративного характеру, стабільних ринків збуту, оскільки серед іншого, попри зростання масштабів виробництва низькими та обмеженими лишаються можливості реалізації. На фоні прикладів компаній, що продовжують реалізувати стратегічне управління розвитком, загальний рівень використання саме стратегічного підходу є все ще низьким, оскільки понад 40% підприємств працюють за принципом «обдумування та інтуїтивного управління» [20, с. 7].

**Висновки.** Таким чином можемо визначити, що управління розвитком вітчизняних підприємств попри системний характер невизначеності та зростання загроз носить переважно стратегічно орієнтований характер. Власники та менеджери змінюють підходи до прийняття управлінських рішень, що базуються на поєднанні традиційних та антикризових інструментів, комплексності в управлінських підходах, врахуванні необхідності взаємоузгодження інтересів основних груп стейкхолдерів. Поступово відбувається збалансування управління за цілями (результатами) та

ситуативного управління з чіткими стратегічними орієнтирами. Стратегії тяжіють до коротко- та середньострокового горизонту цілепокладання, базуються на аналітичних даних, моніторингу та стратегічному контролю. Такий підхід до забезпечення власного стратегічного розвитку формує стійкі передумови до подальшого відновлення, накопичення та нарощення потенціалу розвитку і конкурентоспроможності, дозволяє бізнесу бути більш гнучким та адаптивним.

В той же час частина вітчизняних підприємств все ще рухається за траєкторією інтуїтивного прийняття рішень, що суттєво обмежує формування потенціалу розвитку на стратегічну перспективу. Саме тому з урахуванням результатів досліджень в умовах зростання невизначеності окрім використання нестандартних, комбінованих підходів до стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств, роботи щодо задіяння внутрішнього резерву бізнесу, на наш погляд, увага має приділятися інтенсифікації державно-приватного партнерства, формуванню відкритого прозорого діалогу між ключовими стейкхолдерами на всіх рівнях національної економічної системи, а також між ними та представниками міжнародних інституцій й бізнесів-партнерів, активній інформаційній політиці держави щодо стратегічних можливостей до розвитку та підтримки. Такий підхід дозволить зменшити рівень напруги та невизначеності, посилити рівень довіри, створити умови до подальшого відновлення й нарощення доведеного потенціалу розвитку бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Опитування підприємств «Індекс очікувань ділової активності підприємств у червні 2023 року» за даними Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-tretyi-misyats-pospil-pozitivno-otsniv-rezultati-svoyeyi-diyalnosti-pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-cherвні> (дата звернення: 05.08.2023).
2. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214–226. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-214\\_226.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf) (дата звернення: 05.08.2023).
3. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_8\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26) (дата звернення: 05.08.2023).
4. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. № 2014. С. 94–106.
5. Раєвцева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
6. Пашенко О. Розділ II. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: [https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2\\_.pdf](https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf) (дата звернення: 08.08.2023).
7. Нове щомісячне опитування підприємств: Український бізнес під час війни: за даними Громадської організації «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». Вип. 12 від 04.2023. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/6/31148-rezultati\\_dvanadcatogo\\_somisacnogo\\_opituvanna\\_kerivnikov\\_promislovih\\_pidpriemstv\\_ukrains\\_kij\\_biznes\\_v\\_umovah\\_vijni.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/6/31148-rezultati_dvanadcatogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikov_promislovih_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf) (дата звернення: 09.08.2023).
8. Прогнози бізнесу 2023: Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/FORECAST-UKR.pdf> (дата звернення: 08.08.2023).
9. Дослідження стану бізнесу в Україні. Березень-квітень 2023: підготовлено в межах Ініціативи для відновлення економіки України, яка реалізується Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проектом Дія.Бізнес та Advanter Group за підтримки Мінцифри, Мінекономіки, Мінфіну, ДРС, ТПП та за сприяння Програми розвитку ООН в Україні в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. URL: <https://cid.center/wp-content/uploads/2023/04/%>

D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%812023-11-%D1%85%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pptx.pdf (дата звернення: 20.08.2023).

10. Опитування українського бізнесу від GRADUS Research Company, липень 2022. URL: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf) (дата звернення: 20.08.2023).

11. 800 підприємств релокувались в більш безпечні за рік повномасштабної війни: за даними на порталі Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/800-pidприємств-relokuvalis-v-bils-bezпесni-za-rik-rovnomasstabnoi-vijni> (дата звернення: 05.08.2023).

12. Прогноз розвитку економіки України на 2023–2024 роки: за даними Українського інституту майбутнього. URL: <https://www.slideshare.net/PRDepartment/prohnoz-ekonomiky-20232024-redpdf> (дата звернення: 25.07.2023).

13. Український бізнес та суспільство під час війни: опитування від GRADUS Research Company, 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-business-during-war/> (дата звернення: 05.08.2023).

14. Дослідження від Київстар Бізнес: підсумки стану українського бізнесу за 2022 та плани на 2023. Частина 1. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-vid-kyivstar-biznes-pidsumky-stanu-ukrayinskogo-biznesu-za-2022-ta-planu-na-2023-chastyna-1/> (дата звернення: 11.08.2023).

15. Мельник М.І., Лещух І.В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-10> (дата звернення: 05.08.2023).

16. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку: розміщено на сайті Openmind. 10.05.2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 08.08.2023).

17. Жирій К. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни: за даними УНІАН. 22.02.2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 20.08.2023).

18. Каціло Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк – підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію: матеріали Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 14.08.2023).

19. Рихліцький В. Бізнес з присмаком пороху. Історії підприємців, які перелаштувалися під час війни. *Економічна правда*. 6.01.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/6/695725/> (дата звернення: 20.08.2023).

20. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні, листопад 2022 підготовлено в межах Ініціативи для відновлення економіки України, яка реалізується Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проектом Дія.Бізнес та Advanter Group за підтримки Мінцифри, Мінекономіки, Мінфіну, ДРС, ТПП та за сприяння Програми розвитку ООН в Україні в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_v\\_listopadi\\_2022\\_roku.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf) (дата звернення: 20.08.2023).

#### REFERENCES:

1. National Bank of Ukraine (2023) *Opитування pidприємств "Indeks ochikuvan dilovoї aktyvnosti pidприємств u chervni 2023 roku"* [Survey of Enterprises "Index of Business Activity Expectations in June 2023"]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-tretyi-misyats-pospil-pozitivno-otsiniv-rezultati-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidприємств-u-chervni> (accessed 05 August 2023).

2. Yastremska O.M., Yastremska O.O. (2020) *Upravlinnia rozvytkom pidприємств: utochnennia teoretychnykh polozhen* [Enterprise development management: clarification of theoretical provisions]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy] (electronic journal), no. 1 (43), pp. 214–226. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-214\\_226.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf) (accessed 05 August 2023).

3. Gorina G.O. (2016) *Dialektyka poniattia "rozvytok pidприємства"* [Dialectic of the concept of "enterprise development"]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies] (electronic journal), vol. 8, pp. 123–127. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_8\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26) (accessed 05 August 2023).

4. Zhylinska L.O. (2014) *Teoretychni aspekty shchodo upravlinnia rozvytkom pidприємства* [Theoretical aspects of enterprise development management]. *Upravlinnia ekonomikoїu: teoriia ta praktyka* [Economic management: theory and practice] (electronic journal), no. 2014, pp. 94–106.

5. Raevneva O.V. (2006) *Upravlinnia rozvytkom pidприємства: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models: a monograph]. Kharkiv: INZHEK Publishing House, 496 p.

6. Pashchenko O. *Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidприємства v konteksti upravlinnia zminamy* [Modern paradigm of strategic management of enterprise development in the context of change management], Section II. Available at: [https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2\\_.pdf](https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf) (accessed 08 August 2023).

7. NGO "Institute for Economic Research and Policy Consulting" (04.2023) *Nove shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv: Ukrainskyi biznes pid chas viiny* [New monthly survey of enterprises: Ukrainian business during the war], vol. 12. Available at: [https://business.dii.gov.ua/uploads/6/31148-rezul\\_tati\\_dvanadcatogo\\_somisacnogo\\_opituvanna\\_kerivnikov\\_promislovih\\_pidpriemstv\\_ukrains\\_kij\\_biznes\\_v\\_umovah\\_vijni.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/6/31148-rezul_tati_dvanadcatogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikov_promislovih_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf) (accessed 09 August 2023).
8. European Business Association (2023) *Prohnozy biznesu 2023* [Business forecasts 2023]. Available at: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/FORECAST-UKR.pdf> (accessed 08 August 2023).
9. (2023) Survey of the situation of business in Ukraine. March-April 2023: prepared within the framework of the Initiative for the Recovery of Ukraine's Economy, implemented by the Center for Innovation Development, the Business and Export Development Office, the National Project Diia.Business and Advanter Group with the support of the Ministry of Digital Transformation, the Ministry of Economy, the Ministry of Finance, the State Tax Service, the Chamber of Commerce and Industry and with the assistance of the United Nations Development Program in Ukraine under the UN Recovery and Peacebuilding Program with the financial support of the European Union. Available at: <https://cid.center/wp-content/uploads/2023/04/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%812023-11-%D1%85%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pptx.pdf> (accessed 20 August 2023).
10. GRADUS Research Company (July 2022) *Opytuvannia ukrainskoho biznesu* [Survey of Ukrainian business]. Available at: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbis\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbis_Ukrainian_Business_Survey.pdf) (accessed 20 August 2023).
11. Diia.Business (2023) *800 pidpriemstv relokuvalys v bilsh bezpechni za rik povnomashtabnoi viiny* [800 businesses relocated to safer locations during a year of full-scale war]. Available at: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/800-pidpriemstv-relokuvalis-v-bils-bezpechni-za-rik-povnomashtabnoi-vijni> (accessed 05 August 2023).
12. Ukrainian Institute of the Future (2023) *Prohnoz rozvytku ekonomiky Ukrainy na 2023–2024 roky* [Ukraine's economic development forecast for 2023–2024]. Available at: <https://www.slideshare.net/PRDepartment/prohnoz-ekonomiky-20232024-redpdf> (accessed 25.07.2023).
13. GRADUS Research Company (2023) *Ukrainskyi biznes ta cuspilstvo pid chas viiny: opytuvannia* [Ukrainian business and society during the war: a survey]. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-business-during-war/> (accessed 05 August 2023).
14. Kyivstar (2023) *Biznes: pidsumky stanu ukrainskoho biznesu za 2022 ta plany na 2023* [Business: summary of the state of Ukrainian business in 2022 and plans for 2023], part 1. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-vid-kyivstar-biznes-pidsumky-stanu-ukrayinskogo-biznesu-za-2022-ta-planu-na-2023-chastyna-1/> (accessed 11 August 2023).
15. Melnyk M.I., Leshchukh I.V. (2022) *Osoblyvosti, problemy ta stymuly relokatcii natsionalnoho vyrobnytstva v umovakh viiny* [Features, problems and incentives for the relocation of national production in times of war]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], no. 2. pp. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-10> (accessed 05 August 2023).
16. Kucher D. (10.05.2023) *Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzhyvannia ta rozvytku: rozmishcheno na сайті Openmind* [Management during the war: a management strategy for survival and development: published on the Openmind website]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (accessed 08 August 2023).
17. Zhiriy K. (22.02.2023), (UNIAN) *Chas dlia roboty: yak vidnovliuvavsia ta adaptuvavsia ukrainskyi biznes za rik viiny* [Time for work: how Ukrainian business recovered and adapted during the year of war]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-vijni-12154170.html> (accessed 20 August 2023).
18. Katsilo D. (2023) (Forbes Ukraine) *Viacheslav Klymov ta Volodymyr Popereshniuk — pidpriiemtsi roku za versiiu Forbes. Yak vlasnyky "Novoi poshti" riaduvaly svoiu kompaniiu* [Vyacheslav Klimov and Volodymyr Popereshnyuk are Forbes Entrepreneurs of the Year. How the owners of Nova Poshta saved their company]. Available at: <https://forbes.ua/richest/vidstovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmyslyuyut-spravu-svo-go-zhittya-14092022-8282> (accessed 14 August 2023).
19. Rikhlitsky V. (06.01.2023) *Biznes z prysmakom porokhu. Istorii pidpriemstiv, yaki perelashtovalysia pid chas viiny* [Business with a taste of gunpowder. Stories of entrepreneurs who rebuilt during the war]. *Ekonomichna Pravda* [Economic truth]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/6/695725/> (accessed 20 August 2023).
20. (2022) Survey of the state and needs of business in Ukraine, November 2022: prepared within the framework of the Initiative for the Recovery of Ukraine's Economy, implemented by the Center for Innovation Development, the Office for Entrepreneurship and Export Development, the National Project Diia.Business and Advanter Group with the support of the Ministry of Digital Transformation, the Ministry of Economy, the Ministry of Finance, the State Tax Service, the Chamber of Commerce and Industry and with the assistance of the United Nations Development Program in Ukraine under the United Nations Recovery and Peacebuilding Program with the financial support of the European Union. Available at: [https://business.dii.gov.ua/uploads/5/26937-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_v\\_listopadi\\_2022\\_roku.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf) (accessed 20 August 2023).