

УДК 33.658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

Семенча І.Є.

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

Гордієнко С.О.

магістрант,
Дніпровський національний університет імені Олеся ГончараSemencha Iona, Hordiienko Sviatoslav
Oles Honchar Dnipro National University

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ З УРАХУАННЯМ УМОВ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В статті досліджується, як зміни, що спричинені війною в Україні 2022 р., вплинули на формування стратегій розвитку бізнесу. Запропоновано метод звужування фокусу при побудові аналізу: економічний аналіз основних показників загального стану економіки країни, показників, що характеризують зміни окремої галузі. Визначено, що в стані воєнної економіки відбулася часткова релокація бізнесу, масовий рух трудових ресурсів, руйнування на окупованих територіях. Встановлено, що найбільш постраждалим став мікро- та малий бізнес, стійкість показали промислові підприємства. Проведено аналіз галузі машинобудування, адже вона охоплює великі промислові підприємства, є однією з капіталоутворюючих для стратегічного розвитку на найближчий період. Запропоновано користуватися стратегією в бік активного типу концентрованого зростання для підприємств, що працюють на значну потужність, або антикризову стратегію чи стратегію стабілізації для тих, які зазнали значних або руйнівних втрат різного характеру. При цьому рекомендовано займатись постійним моніторингом власних та макроекономічних ризиків, також постійним аналізом всіх ресурсів підприємства.

Ключові слова: бізнес-стратегія, воєнна економіка, етапи формування, економічний аналіз, зовнішнє середовище, особливості, машинобудування, розвиток.

FORMULATION OF A BUSINESS STRATEGY TAKING INTO ACCOUNT THE CONDITIONS OF THE MILITARY ECONOMY OF UKRAINE

The article examines how the changes caused by the war in Ukraine in 2022 influenced the formation of business development strategies. In the course of the study, it was determined that changes in the external environment primarily affect the adjustment of the company's development strategies, therefore, such an analysis is the first and mandatory stage that must be done by the management of enterprises in order to implement this task. It is proposed to use the method of narrowing the focus when constructing the analysis. Therefore, it is necessary to first make an economic analysis of the main indicators of the general state of the country's economy, then indicators characterizing changes in a separate industry. During the study of the issue, it was determined that in the period from February 2022 in Ukraine, in the state of war economy, there was a partial relocation of business, a mass movement of labor resources, and the destruction of business in the occupied territories. It was established that micro- and small businesses were the most affected, and large industrial enterprises showed the greatest resilience. The state has also responded to the situation by introducing a number of solutions, but as noted, state solutions need more comprehensiveness and constant adjustment. The economic analysis of the industry is carried out on the example of the machine-building industry, since it includes large industrial enterprises that suffered the most economic losses and destruction in this period, and is one of the capital generators for the strategic development of Ukraine's economy in the near future. The analysis showed that a large share of enterprises was evacuated to safer places, and the industry is supported by the state. Therefore, from the point of view of revising the development strategy for such enterprises, it is necessary to understand that the influence of the external environment in wartime is significant, constantly changing, carries significant risks, the state does not have time to quickly respond to changes and adjust already made decisions. It was suggested that such enterprises adjust their strategies towards an active type of concentrated growth for enterprises operating at significant capacity, or an anti-crisis strategy or a stabilization strategy for those enterprises that have experienced significant or devastating losses of various nature. At the same time, such enterprises are recommended to engage in constant monitoring of their own and macroeconomic risks, as well as constant analysis of all enterprise resources.

Keywords: business strategy, military economy, stages of formation, economic analysis, external environment, features, engineering industry, development.

JEL classification: E66, M10, O21

Постановка проблеми. На даний момент в Україні існує значна макроекономічна нестабільність. Вона викликана початком повномасштабних бойових дій і втратою контролю над частиною території країни.

В подібних умовах функціонування ринку для окремого підприємства (бізнесу) стає важливою адаптація

до негативного впливу зовнішнього середовища усієї структури і діяльності разом. Найефективніше така адаптація забезпечується через стратегічне планування та управління організаційною системою з використанням аналізу. На цій основі будується прийняття стратегічних рішень з найважливіших напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні вчені досить широко досліджують проблематику розроблення стратегії підприємства в умовах макро-економічної нестабільності. Зокрема, слід відзначити праці: Брінь П.В., Бойко Є., Брюховецької М.Є., Баланович А.М., Бобівський В.А., Васильєва Т.С., Василиги С.М., Войтович Д.С., Гудзь О.І., Голтвянської Ю.В., Горященко Ю.Г., Гаврилко Т.О., Годун В.О., Гура О.Л., Діденко Є.О., Жихарева В.В., Жукова В.В., Коненко В.В., Кушнір Н.Б., Лабунського Д.О., Лазоренко Л.В., Мирошниченко Ю.В., Мельник Т.О., Михайленко О.В., Недобой М.Б., Новак Є.Є., Нянчур Б.С., Падерін І.Д., Погребняк А.Ю., Рихліцького В.І., Савельєва Т.М., Соколова Д.В., Халіна В.Ю., Юхименко Є.Л., інших [1–18]. Автори розглядали різні підходи до визначення різновидів стратегій, зокрема стратегій розвитку підприємств. Також було визначено етапи розробки, принципи формування та місце стратегій розвитку в ієрархії стратегій, наприклад у [1, с. 80; 7, с. 425; 19, с. 165; 20, с. 68–69; 21, с. 123]. Але, треба акцентувати увагу, що із різкою зміною зовнішніх умов для бізнесу, що спричинила активна фаза бойових дій в Україні з лютого 2022 року, розгляд питання про формування бізнес-стратегій суттєво змінився та потребує додаткового аналізу та усвідомлення.

Постановка проблеми. Метою статті стало необхідність розглянути формування стратегії розвитку бізнесу в Україні 2022 року, враховуючи стан воєнної економіки та її особливості.

Вклад основного матеріалу. Із різкою зміною ситуації в країні 24 лютого 2022 року стало зрозуміло, що вся економіка країни різко та вимушено переходить у новий для себе стан – стан воєнної економіки. Звісно, у такій ситуації кожний бізнес починає терміново переглядати свої плани, перш за все основні – це стратегії з метою їх корегування або кардинального перегляду. І першим таким етапом, і тут ми поділяємо думку [20, с. 68–69; 21, с. 123], повинно стати вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність самого підприємства.

Отже, пропонуємо аналіз умов зовнішнього середовища, що піддалися зміні, розглядати методом зужування фокусу у такій послідовності (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, аналіз зовнішнього середовища доцільно проводити у два етапи. Спочатку коротко проаналізуємо, як змінилась економіка України під час війни у 2022 році.

Згідно даних Національного банку України [17], за час війни економіка України втратила 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує економіці України понад 50 млрд грн. І це без підрахунку втрат від руйнувань.

Оцінка МВФ про втрати від військового вторгнення – 35% ВВП [17].

Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини.

За даними ООН [17], станом на осінь 2022 р. Україну покинули близько 10 мільйонів громадян. Близько 40% з них люди працездатного віку. Майже всі з них жінки.

Велика частина чоловіків працездатного віку була мобілізована, частина виїхала у безпечніші регіони. Тому бізнес, який не міг переїхати, відчував та відчуває зараз нестачу працівників.

Доволі велика частка підприємств, що припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом (рис. 2).

З рис. 2 видно, що найбільш постраждалими стали підприємства міро-бізнесу, які є найбільш чутливими до змін навколишнього макроекономічного середовища. Інші – зокрема середні і великі, здебільшого, майже повністю відновили свою діяльність до серпня, що може пояснюватися наявністю в них значного обсягу оборотних коштів і субсидій від держави. Але, оскільки на малі і мікро-підприємства приходиться велика доля ВВП і зайнятості населення, то таку ситуацію важко назвати позитивною.

Держава відреагувала на відповідну ситуацію низкою рішень [24]:

1) фізичні особи-підприємці I та II груп звільняються від сплати державного мита на період дії воєнного стану та протягом року після його закінчення;

2) підприємства та фізичні особи-підприємці III групи будуть звільнені від сплати ЄСВ за працівників, які були призвані до лав Збройних Сил, інших збройних формувань (у тому числі територіальної оборони). Збір сплачуватиметься за рахунок держави;

3) відстрочується сплата податків для всіх підприємств, які не в змозі їх сплатити;

4) відтермінується впровадження РРО (реєстратори розрахункових операцій) для всіх фізичних осіб-підприємців;

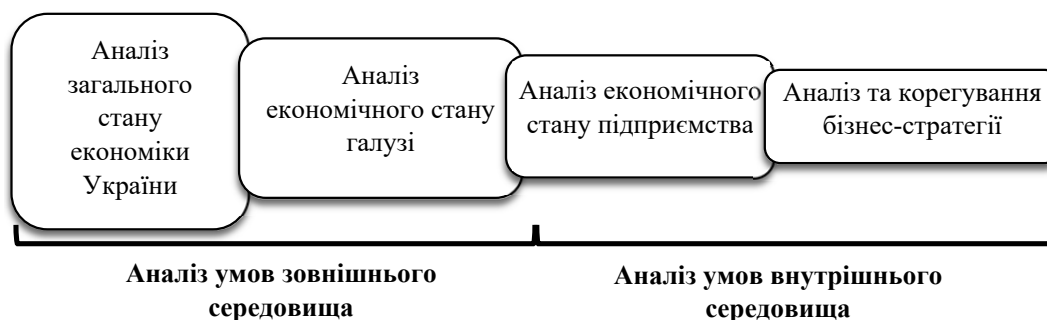


Рис 1. Логічна схема економічного аналізу умов середовища підприємства у 2022 році, що пропонується у дослідженні

Джерело: авторська розробка

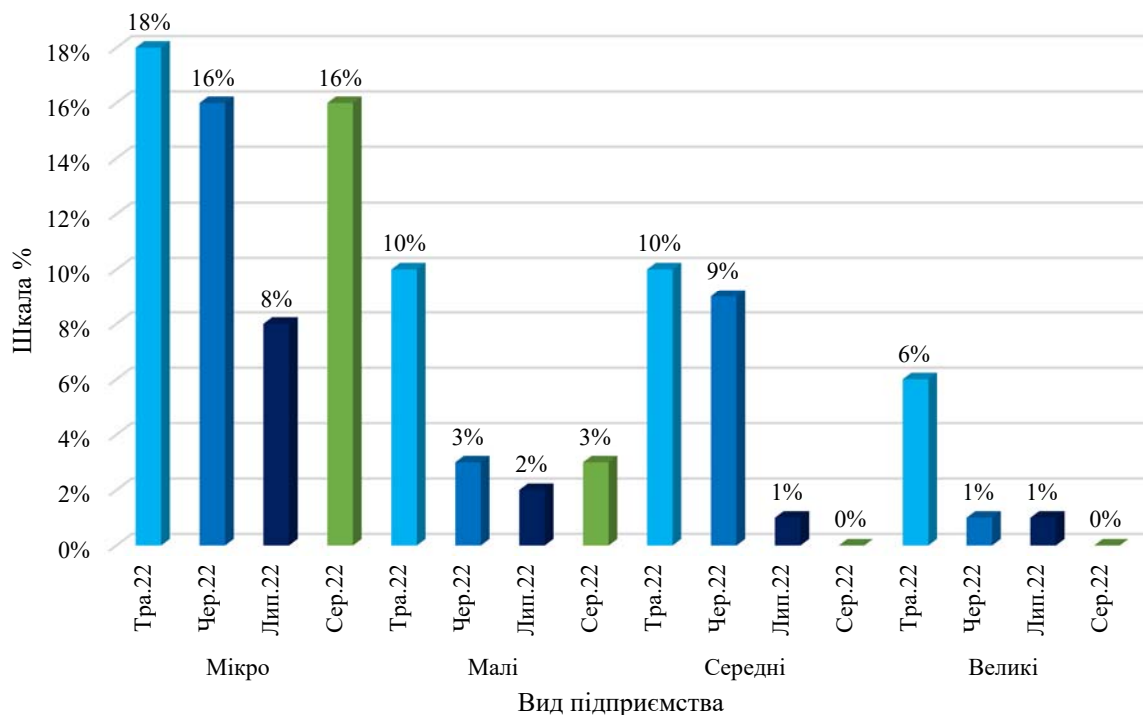


Рис. 2. Частка підприємств, що припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом

Джерело: [22, с. 28]

5) усі заходи ринкового та споживчого нагляду з усіх питань, крім цінового регулювання та контролю за цінами, будуть скасовані. Також для бізнесу вже встановлено мораторій на всі види перевірок.

Крім того, за даними [25]: законопроект № 2352 дозволяє утримувати зарплату мобілізованим працівникам; законопроект № 5161 дозволяє укладати трудові договори, які не гарантують постійне надання роботи; законопроект № 5371 скасування КЗпП для малих та середніх підприємств (для менше ніж 250 осіб).

Найактуальнішими способами підтримки великого бізнесу, які можна відмітити, стали запровадження податкові пільги. Серед ділових пропозицій запропоновано скасування переліку критично важливого імпорту як суттєвої перешкоди для розрахунків із постачальниками та покупцями, сприяння зростання імпорту та експорту, матеріально-технічне забезпечення та спрощення процедур митного контролю. Оскільки для експортно-орієнтованих підприємств відновлення відшкодування ПДВ при експорті є запорукою їх подальшої ефективної роботи.

Як бачимо з рис. 3, такі заходи дещо допомогли стабілізувати ситуацію. В цілому відбулося поживлення економічної діяльності і доля непрацюючих підприємств значно знизилася. Водночас знизилася частка підприємств, які працюють на повну потужність, що пояснюється зниженням внутрішнього попиту і розривом економічних зв'язків.

За даними опитування ЕВА, лише 17% компаній працюють на повну потужність, а кожна третя не працює. Третина підприємств планують поновити свою діяльність. Опитування інших організацій показали приблизно такі самі результати [24].

Також на сьогоднішній день можна констатувати, що після початку війни було прийнято низку законів

та підзаконних актів, спрямованих на підтримання підприємництва в Україні [26–32], наприклад, Але, не зважаючи на це, руйнівні чинники зберігаються, і прийняті рішення вже застарівають і вже не відповідають сучасним вимогам, що постійно змінюються в бік погіршення. Отже, сьогодні існує потреба у новій державній стратегії підтримки підприємництва в Україні. Без цього, а також без чіткої та системної реалізації вже існуючих законодавчих рішень відновлення та розвиток підприємництва буде дуже повільним та неефективним.

Держава постійно просить підприємства на більш безпечних територіях продовжувати роботу. Також були знижені податки, дозволено сплачувати 2% з обороту замість 20% ПДВ. Підприємства першої та другої груп сплачують ЄСВ добровільно.

Отже, економічний стану країни в цілому дуже нестабільний, потребує оперативного реагування на зміни, а також формування загальної стратегії розвитку підприємництва з врахуванням реальних умов можливостей ведення бізнесу.

Другим етапом аналізу для роботи над стратегіями розвитку бізнесу повинно стати проведення економічного аналізу галузі. Співзасновник Центру економічного відновлення Андрій Длігач вважає, що в першу чергу держава має допомагати виробникам продуктів харчування та ліків, аптек, фермерів (особливо під час збору врожаю), а також легкій промисловості і товарів народного споживання [17]. Наша думка стосовно галузей, що найбільш здатними підтримати економічний стан і свій, і загальний в країні – це будуть галузі великого промислового виробництва. І динаміка, що ми розглядали на рис. 2, це підтвердила.

Вважаємо, що машинобудування може стати однією з таких перспективних галузей, в яку можна вкладати інвестиції та формувати потужний економічний базис

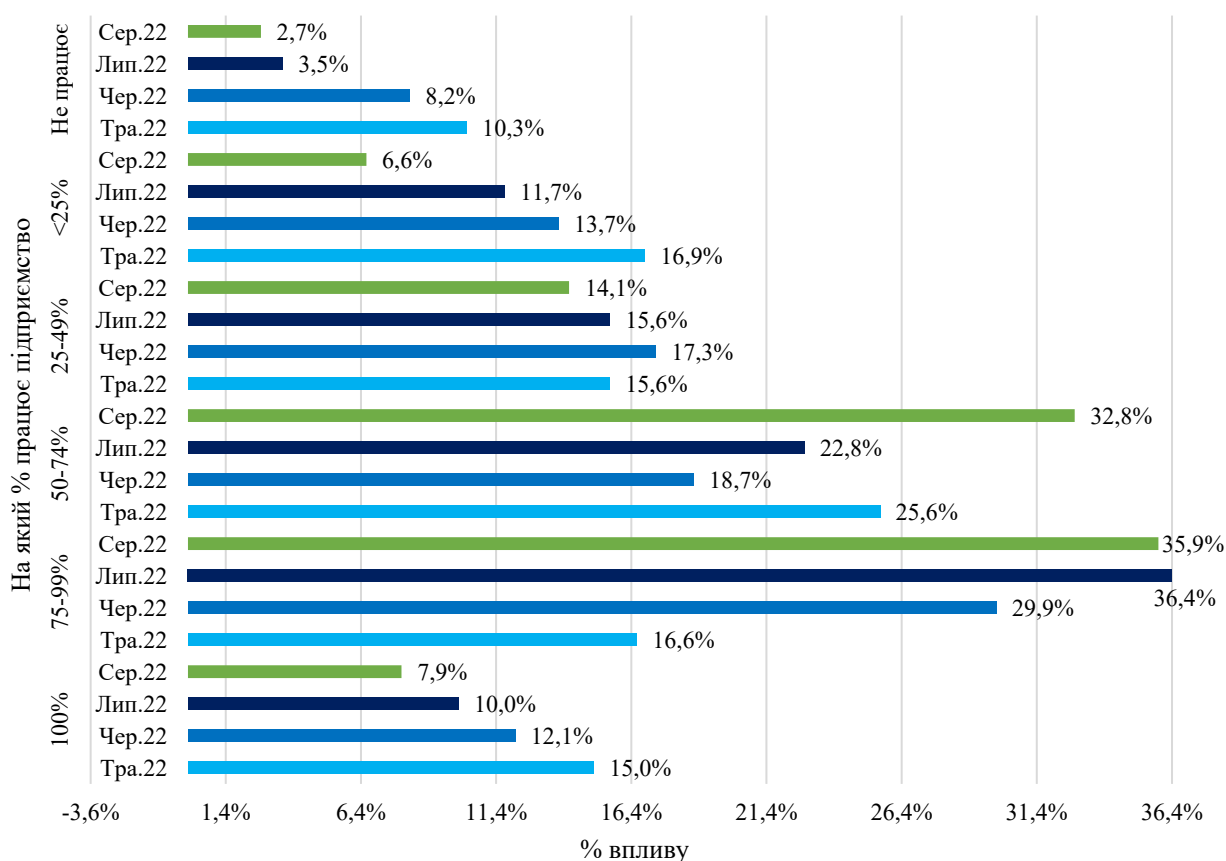


Рис. 3. Динаміка впливу війни 2022 р. на роботу підприємств

Джерело: [22, с. 28]

країни у майбутньому. Отже, розглянемо економічний стан машинобудування на зараз. Частка потужності, на яку працюють підприємства різних галузей економіки України у 2022 році, подана на рис. 4.

Машинобудування є однією із галузей, що найбільше постраждали від війни через її стратегічне значення для функціонування економіки і армії. Через майже постійну загрозу обстрілів і розрив багатьох економічних зв'язків, доля підприємств цієї галузі, що повністю відновили роботу дуже мала – 2%, однак є галузі із меншим показником. Доля підприємств, що працюють більш ніж на половину, – 33%. Серед інших галузей це також один з найгірших показників.

Близько 700 підприємств евакуювалися на захід країни і у більш безпечні місця. Для такої галузі це малий показник. Розділяємо думку, що програму релокації потрібно вдосконалити і зважаючи на те, що це достатньо складний процес – велику роль у цьому має відігравати держава. Загалом ситуація у машинобудуванні важка і потребує допомоги з боку держави і міжнародних фондів.

Є підтримка галузі з боку держави. В серпні 2022 року стартувала нова програма Кабінету Міністрів України з підтримки промисловості машинобудування України через її участь в електронних торгах. Програма буде реалізована за допомогою інструменту локалізації і передбачає наявність вимог про походження продукції в системі «Prozorro». Її мета полягає у розвитку галузі машинобудування через створення додаткового попиту на цю продукцію.

Для цього уряд ухвалив систему підтвердження частки вітчизняної продукції за таким алгоритмом [33]:

- розрахунок виробником собівартості товару – окремо для українських та імпортованих компонентів та розрахунок локалізації за спеціальною формулою;

- подання цих результатів до Міністерства економіки із заявою про включення до переліку товарів, які відповідають ступеню локалізації;

- міністерство автоматично перевіряє арифметичну правильність наданих розрахунків і вносить товар до реєстру;

- після цих процедур виробник допускається до участі у публічних закупівлях;

- для виключення можливості маніпуляції даними, після перемоги на аукціоні постачальник продукції повинен подати розрахунок замовнику щодо рівня локалізації на поставлений товар чи його партію.

Ці вимоги розповсюджуються на основні товарні групи машинобудування, окрім продукції з країн, у яких з Україною є угода про вільну торгівлю.

Отже, в результаті аналізу побачили, що у машинобудування є всі можливості до покращення відтворення, до розробки нових стратегій розвитку машинобудівних підприємств, тільки з опорою на допомогу держави та міжнародних зацікавлених підприємницьких структур або фондів.

Висновок. Проведений економічний аналіз стану зовнішнього середовища в сучасних умовах воєнної економіки України дає змогу виділити специфічні особливості даного періоду, що впливатимуть на

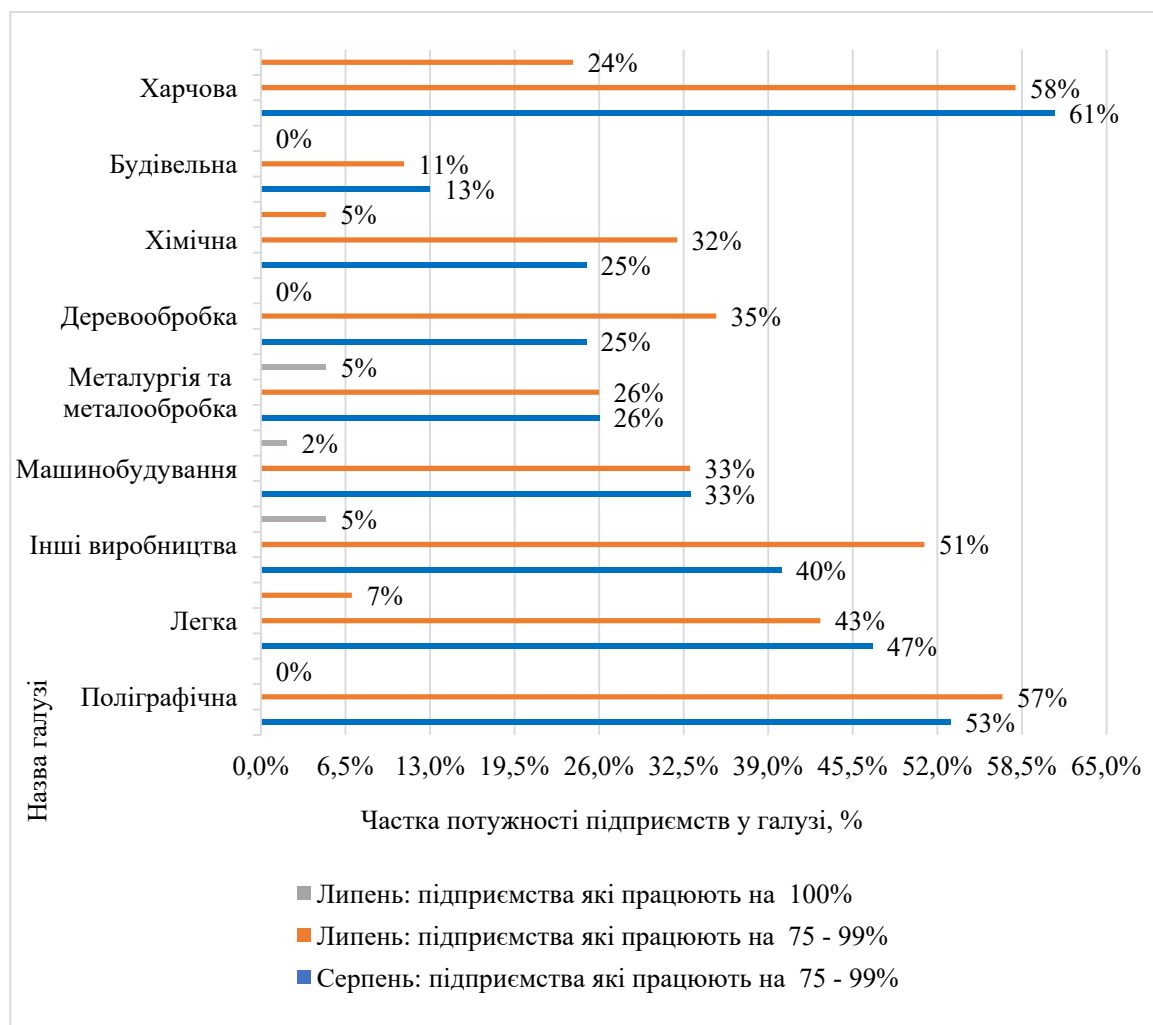


Рис. 4. Частка потужності, на яку працюють підприємства різних галузей економіки України у 2022 році, %

Джерело: складено авторами за [22, с. 27; 23, с. 29]

формування бізнес-стратегій розвитку підприємств: загальнодержавна політика – потребує постійного оперативного корегування рішень уряду з метою покращення організаційної координації та підтримки загальних фінансових важелів регулювання ведення бізнесу, а також найскорішої розробки та затвердження комплексної стратегії відтворення бізнесу в Україні під час та відразу після завершення війни (на найближчі 3 роки), комплексне вирішення релокаційних питань; законодавче поле – потребує постійного прийняття правок до законів з питань ведення бізнесу, податкового регулювання та бюджетування; політика

в сфері машинобудівної промисловості – антикризові комплексні дії по забезпеченню виробництв можливостями до відтворення або збільшення виробничих потужностей; сфера стратегічного управління підприємства – фактори, які впливають на коригування стратегії розвитку підприємств, вказують на те, що потрібно обирати активний тип стратегії розвитку чи концентрованого зростання (для діючих підприємств), чи антикризову стратегію або стратегію стабілізації (для підприємств, що зазнали втрат) з постійним моніторингом власних і макроекономічних ризиків та аналізом ресурсної бази.

Список використаних джерел:

1. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
2. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
3. Василюга С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 16.10.2022).
4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.
5. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

6. Діденко С.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічна наука*. 2016. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf (дата звернення: 16.10.2022).
7. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
8. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153.
9. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 15.10.2022).
10. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 16.10.2022).
11. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (дата звернення: 16.10.2022).
12. Мирошніченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. *Економічний аналіз*. 2016. № 1. С. 83–88.
13. Мельник Т.О. Аналіз стратегій розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічна думка*. 2015. № 1. С. 106–111.
14. Михайленко О.В., Годун В.О., Юхименко Є.Л. Розробка бізнес-плану підприємства. *Економічні науки*. 2021 № 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (дата звернення: 16.10.2022).
15. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 234 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf (дата звернення: 16.10.2022).
16. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.
17. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / Українська правда : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 16.10.2022).
18. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (дата звернення: 15.10.2022).
19. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161–165.
20. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71.
21. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
22. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни*. 2022. Вип. 4. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_митниця_№4.pdf (дата звернення: 15.10.2022).
23. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни*. 2022. Вип. 3. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_опитування_номер_3.pdf (дата звернення: 15.10.2022).
24. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати / ЕВА : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 16.10.2022).
25. Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022 / Соціальний рух : веб-сайт. URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/>
26. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 22.10.2022).
27. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо запровадження диференційованої рентної плати за видобування газу природного: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2139-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2139-20#Text> (дата звернення: 22.10.2022).
28. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування: Закон України від 21 червня 2022 р. № 2325-І / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-20#Text> (дата звернення: 22.10.2022).
29. Постанова Верховної Ради України Про утворення Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань захисту прав інвесторів: Закон України від 6 жовтня 2022 р. № 2424-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2637-20#Text> (дата звернення: 22.10.2022).
30. Про внесення змін до Прикінцевих та перехідних положень Цивільного кодексу України щодо особливостей справляння плати за користування нерухомим майном (його частиною) з метою забезпечення належного функціонування в умовах воєнного стану суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі та операторів поштового зв'язку: Закон України від 18 березня 2022р. № 7174 / Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39242> (дата звернення: 22.10.2022).
31. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі»: Закон України від 16 грудня 2021 р. № 3739 / Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/217930.html> (дата звернення: 22.10.2022).
32. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України: Закон України від 31 травня 2022 р. № 2290-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2290-20#n19> (дата звернення: 22.10.2022).
33. Присяжна Л. Уряд запускає програму підтримки українського машинобудування / Дія Сіті : веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212984_uryad-zapuska-programu-pdtrimki-ukranskogo-mashinobuduvannya (дата звернення: 20.10.2022).

References:

1. Balanovych A.M. (2019) Teoretyko-metodychni zasady formuvannja strategij rozvytku pidprijemstva [Theoretical and methodological principles of the formation of enterprise development strategies]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogho universytetu*, vol. 8, no. 2, pp. 77–79. (in Ukrainian)
2. Brin P.V., Holtviaska Yu.V. (2021) Stratehiia rozvytku pidprijemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Pidprijemstvo ta innovatsii*, vol. 21, pp. 31–33. (in Ukrainian)

3. Vasylyha S.M. (2019) Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku dlia malykh pidpryemstv [Peculiarities of formation of development strategies for small enterprises]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no 975. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> (accessed 16 October 2022).
4. Hudz O.I. (2018) Stratehiiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 18, pp. 346–348. (in Ukrainian)
5. Hura O.L., Bobivskiy V.A. (2020) Stratehiiia rozvytku pidpryemstv Ukrainy [Strategy for the development of enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5. pp. 175–181(in Ukrainian)
6. Didenko Ye.O., Nianchur B.S. (2016) Biznes planuvannya ta yoho rol u stratehichnomu upravlinni pidpryemstvom [Business planning and its role in strategic enterprise management]. *Ekonomichna nauka* (electronic journal). Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf (accessed 16 October 2022).
7. Zhykharieva V.V., Savelieva T.M. (2017) Formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti [Formation of the enterprise development strategy in conditions of uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 423–427. (in Ukrainian)
8. Zhukov V.V. (2018) Sutnist ta osoblyvosti formuvannya protsesu biznes-planuvannya [The essence and peculiarities of the formation of the business planning process]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 26, pp. 149–153. (in Ukrainian)
9. Kushnir N.B., Voitovych D.S. (2016) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostyky pidpryemstva v suchasnykh umovakh [Peculiarities of anti-crisis management and economic diagnosis of the enterprise in modern conditions]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (accessed 15 October 2022).
10. Konenko V.V., Sokolov D.V. (2021) Stratehichne planuvannya funktsionuvannya ta rozvytku pidpryemstv [Strategic planning of the functioning and development of enterprises]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (accessed 16 October 2022).
11. Lazorenko L.V. (2022) Rol stratehii v diialnosti orhanizatsii [The role of strategy in the activity of the organization]. Available at: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (accessed 16 October 2022).
12. Myroshnychenko Yu.V. (2016) Makroekonomichna nestabilnist ta yii naslidky dlia ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic instability and its consequences for the economy of Ukraine]. *Ekonomichni analiz*, no. 1, pp. 83–88. (in Ukrainian)
13. Melnyk T.O. (2015) Analiz stratehii rozvytku maloho pidpryemnytstva v Ukraini [Analysis of small business development strategies in Ukraine]. *Ekonomichna dumka*, no. 1, pp. 106–111. (in Ukrainian)
14. Mykhailenko O.V., Hodun V.O., Yukhymenko Ye.L. (2021) Rozrobka biznes-planu pidpryemstva [Development of the business plan of the enterprise]. *Ekonomichni nauky* (electronic journal), no 6. Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (accessed 16 October 2022).
15. Pohrebniak A.Yu. (2016) Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na pidpryemstvakh mashynobuduvannya [Mechanism of anti-crisis management at machine-building enterprises] (PhD Thesis), Kyiv, 234 p. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf (accessed 16 October 2022).
16. Paderin I.D., Horiashchenko Yu.H., Novak Ye.E. (2017) Stratehichne upravlinnia na pidpryemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Strategic management at small and medium-sized enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 2(48), pp. 163–167. (in Ukrainian)
17. Rykhlitskiy V.I. (2017) Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpryemstva [Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how businesses recover]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (accessed 16 October 2022).
18. Khalina V.Yu., Vasylieva T.S. (2019) Teoretychni aspekty formuvannya kliientoorientovanoi stratehii rozvytku pidpryemstva [Theoretical aspects of forming a client-oriented strategy for enterprise development]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (accessed 15 October 2022).
19. Shastun S.V. (2017) Sutnist ta osoblyvosti stratehii rozvytku pidpryemstv [The essence and features of the enterprise development strategy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 24, no. 1, pp. 161–165. (in Ukrainian)
20. Maslak O.O., Oherchuk Yu.V., Maslak T.O. (2021) Osoblyvosti vyboru stratehii rozvytku vitchyznianskykh pidpryemstv na osnovi analizu stratehichnykh alternatyv [Peculiarities of choosing a strategy for the development of domestic enterprises based on the analysis of strategic alternatives]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 2(6), pp. 65–71. (in Ukrainian)
21. Oliinyk L.V., Kuznietsova A.P. (2018) Metodolohichni zasady formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva. [Methodological principles of formation of enterprise development strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 3(31), pp. 118–126. (in Ukrainian)
22. Kuziakiv O., Anhel Ye., Hulik A., Fedets I. (2022) Nove shchomisiachne opytuvannya pidpryemstv [New monthly survey of enterprises]. *Ukrainskyi biznes pid chas viiny* (electronic journal), vol. 4. Available at: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Zvit_mitniia_N4.pdf (accessed 15 October 2022).
23. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. (2022) Нове щомісячне опитування підприємств [New monthly survey of enterprises]. *Український бізнес під час війни* (electronic journal), vol. 3. Available at: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Zvit_opytuvannya_nomer_3.pdf (accessed 15 October 2022).
24. Derzhavna pidtrymka biznesu pid chas viiny: shcho treba znaty [State support for business during the war: what you need to know] Available at: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-viiny-shho-treba-znaty/> (accessed 16 October 2022).
25. Finansovo-ekonomichna polityka Ukrainy pid chas viiny – 2022 [Financial and economic policy of Ukraine during the war – 2022]. Available at: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukra%D1%97ni-pid-chas-viiny/> (accessed 16 October 2022).
26. Verkhovna Rada Ukrainy (2022) Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu [On the organization of labor relations under martial law]. Law of Ukraine. Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (accessed 22 October 2022).
27. Verkhovna Rada Ukrainy (2022) Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zaprovadzhennia dyferentsiiovanoi rentnoi platy za vydobuvannya hazu pryrodnoho [On amendments to the Tax Code of Ukraine and some legislative acts of Ukraine regarding the introduction of differentiated rent payments for natural gas extraction]. Law of Ukraine. Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2139-20#Text> (accessed 22 October 2022).
28. Verkhovna Rada Ukrainy (2022) Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo perehliadu okremykh pilh z opodatkuvannya [On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative

acts of Ukraine regarding the revision of certain tax benefits]. Law of Ukraine. Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-20#Text> (accessed 22 October 2022).

29. Verkhovna Rada Ukrainy (2022) Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy Pro utvorennia Tymchasovoi spetsialnoi komisii Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan zakhystu prav investoriv [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine On the establishment of the Temporary Special Commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on the Protection of Investors' Rights]. Law of Ukraine. Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2637-20#Text> (accessed 22 October 2022).

30. Verkhovna Rada Ukrainy (2022) Pro vnesennia zmin do Prykintsevykh ta perekhidnykh polozhen Tsyvilnoho kodeksu Ukrainy shchodo osoblyvostei spraviannia platy za korystuvannia nerukhomym mainom (ioho chastynoiu) z metoiu zabezpechennia nalezhnogo funktsionuvannia v umovakh voiennoho stanu sub'iektiv hospodariuvannia rozdribnoi torhivli ta operatoriv poshtovoho zv'iazku [On making changes to the Final and Transitional Provisions of the Civil Code of Ukraine regarding the specifics of payment for the use of immovable property (part of it) in order to ensure the proper functioning of retail business entities and postal operators in martial law conditions]. Law of Ukraine. Kyiv. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39242> (accessed 22 October 2022).

31. Verkhovna Rada Ukrainy (2022) Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro publichni zakupivli» [On Amendments to the Law of Ukraine "On Public Procurement"]. Law of Ukraine. Kyiv. Available at: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/217930.html> (accessed 22 October 2022).

32. Verkhovna Rada Ukrainy (2022) Pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy [On amendments to the Budget Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine]. Law of Ukraine. Kyiv. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/212984_uryad-zapuska-programu-pdtrimki-ukranskogo-mashinobuduvannya (accessed 22 October 2022).

33. Prysiashna L. (2022) Uriad zapuskaie prohramu pidtrymky ukrainskoho mashynobuduvannia [The government is launching a program to support Ukrainian engineering]. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/212984_uryad-zapuska-programu-pdtrimki-ukranskogo-mashinobuduvannya (accessed 20 October 2022).