

7. Statistical yearbook of the Chernivtsi region for 2022. Chernivtsi, 2023. 419 p. (in Ukr.).
8. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej. 2023. Statistical Yearbook of the Republic of Poland Główny Urząd Statystyczny Statistics Poland Warszawa 2024. 787 p.
9. Galiani, Sebastian. How the war in Ukraine is changing the economic and business landscapes of countries, regions and the world. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (Accessed 27.03.2024) (in Ukr.).
10. Morozova, A.G. The influence of cross-border cooperation on the development of small and medium-sized business. Odesa National University of Economics. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/62.pdf> (Accessed March 23, 2024) (in Ukr.).
11. Zaparanyuk, R.V. Every year, more than 12% of all horticultural products of the state are produced in Bukovina. URL: <https://bukinfo.com.ua/ekonomika/shchorichno-na-bukovyni-vyroblyayetsya-onad-12-vsiyeji-produkciji-sadivnytva-derzhavy-na-1-mlrd-grn-chastyna-yakoji-eksportuyetsya-do-yevropy-ta-blyzkogo-shodu-zaparanyuk> (Accessed March 23, 2024) (in Ukr.).

УДК 351.824.1:330.3-021.387"364"

JEL Classification: L69, O11, R10

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.04>

Галина Долга, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0003-2926-8505>
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСНОВНІ ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. В умовах війни у підприємств виникає безліч проблем, пов'язаних не тільки з утриманням високих економічних показників, а й самою можливістю залишитися на ринку. Питання забезпечення сталого розвитку підприємств набувають особливої актуальності, оскільки чим вища стійкість підприємства, тим менший ризик виникнення незапланованих результатів роботи. Ефективне використання механізмів сталого розвитку дає змогу підприємству не тільки адаптуватися до негативного впливу зовнішнього середовища, а й постійно розвиватися.

Мета дослідження – визначення основних чинників сталого розвитку промисловості України в умовах війни.

Методологія. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: фундаментальні положення менеджменту, формальної логіки; загальнонаукові теоретичні методи узагальнення, порівняння, що передбачає послідовний та структурний аналіз базових термінів і понять (під час дослідження суті та змісту

поняття «сталий розвиток»); поєднання методів системного та логіко-послідовного аналізу для оцінювання динаміки досліджуваних процесів (під час дослідження чинників сталого розвитку промислового підприємства); аналізу і синтезу (під час аналізу завантаження виробничих потужностей підприємств промисловості, оцінці ділового середовища та фінансово-економічної ситуації на підприємствах, фінансово-економічної ситуації на підприємствах України).

Результати. У статті досліджено суть сталого розвитку, специфіку сталого розвитку промисловості в Україні в умовах війни; виділено основні елементи (чинники) стратегії стійкого розвитку промисловості України; обґрунтовано значення структури підприємства у його здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища; запропоновано оптимальні рішення до вирішення проблем для підприємства у кризових ситуаціях та в період війни. **Практичне значення.** Запропонована проблематика сталого розвитку промисловості України може бути використана для практичного вирішення завдань, пов'язаних з процесами адаптації української моделі управління до європейської системи оцінки бізнесу, заснованої на концепті double materiality.

Перспективами подальших досліджень є: застосування звітності українських підприємств в аспектах сталого розвитку; вплив на довкілля та розвиток суспільства відносно промислових компаній в контексті сталого розвитку; принципи сталого розвитку під час війни; вивчення досвіду глобальних компаній у сфері сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, промисловість України, промислове підприємство, чинники, війна.

Кількість джерел: 10, кількість рисунків: 3.

Halyna Dolha, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-2926-8505>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THE MAIN FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN INDUSTRY IN TIMES OF WAR

Summary

Nowadays, enterprises operating in the difficult conditions of development of the modern economy, in the conditions of war, face many problems related not only to maintaining high economic performance, but also to the very possibility of remaining in the market. Therefore, the issues of ensuring the sustainable development of enterprises are of particular relevance, as the higher the sustainability of the enterprise, the lower the risk of unplanned results. The effective use of sustainable development mechanisms allows an enterprise not only to adapt to the negative impact of the external environment, but also to develop continuously.

The purpose of the study is to determine the main factors of sustainable development of the Ukrainian industry in the conditions of war.

The theoretical and methodological basis of the study is formed by: fundamental provisions of management, formal logic, general scientific theoretical methods of generalisation, comparison, which involves a consistent and structural analysis of basic terms and concepts (in the study of the essence and content of the concept of "sustainable development"); a combination of methods of systematic and logical sequential analysis to assess the dynamics of the processes under study (in the study of factors of sustainable development of an industrial enterprise); analysis and synthesis (in the analysis of the utilisation of production capacities).

The article investigates the essence of sustainable development, the specifics of sustainable development of industry of Ukraine in the conditions of war; it identifies the main elements (factors) of the strategy of sustainable development of Ukrainian industry; it substantiates the importance of the enterprise structure in its ability to respond to changes in the external environment; proposes optimal solutions to solve problems for the enterprise in crisis situations and during the war. The proposed issues of sustainable development of the Ukrainian industry can be used for practical solution of problems related to the processes of adaptation of the Ukrainian management model to the European business valuation system based on the concept of double materiality. Prospects for further research include: application of reporting of Ukrainian enterprises in terms of sustainable development; impact on the environment and society of industrial companies in the context of sustainable development; principles of sustainable development during the war; study of experience of global companies in the field of sustainable development.

Keywords: sustainable development, industry of Ukraine, industrial enterprise, factors, war.

Number of sources – 10, number of drawings – 3.

Актуальність. Постановка проблеми. Нині у підприємств, які функціонують у складних умовах розвитку сучасної економіки, в умовах війни, виникає безліч проблем, пов'язаних не тільки з утриманням високих економічних показників, а й самою можливістю залишитися на ринку. Тому особливої актуальності набувають питання забезпечення сталого розвитку підприємств, оскільки чим вища стійкість підприємства, тим менший ризик виникнення незапланованих результатів роботи. Ефективне використання механізмів сталого розвитку дає змогу підприємству не тільки адаптуватися до негативного впливу зовнішнього середовища, а й постійно розвиватися.

Проблеми сталого розвитку промисловості України досліджували в своїх роботах такі науковці, як: В. Г. Воронкова [1], Н. Г. Метеленко [4], В. О. Нікітенко [7], О. О. Фурсін [8] та

інші. Питанням менеджменту, стратегії сталого розвитку промислового підприємства, стратегічним пріоритетам розвитку національної економіки присвячено праці О. М. Крайнік [2], Т. І. Сергієнко [5], Ю. В. Куріс [9], А. А. Вдовічена [10] тощо. Значна кількість учених досліджує категорію «сталий розвиток промисловості України» у контексті глобальної соціально-економічної системи або макроекономічного розвитку підприємств загалом. Проте потребують поглибленого вивчення основні чинники сталого розвитку промисловості України.

Мета дослідження – визначення основних чинників сталого розвитку промисловості України в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток є стратегією компанії, спрямованої на зменшення негативного впливу дії зовнішніх факторів та забезпечення стабільного розвитку компанії у перспективі. Для українського бізнесу більш звичним є термін «корпоративна соціальна відповідальність», а не поняття «сталий розвиток», що активно використовується в Європі. Однак стосовно міжнародних стандартів соціальна відповідальність бізнесу визначається саме через сталий розвиток.

Окремі аспекти сталого розвитку стосуються практично всіх сфер діяльності будь-якого підприємства, починаючи від взаємовідносин з клієнтами і закінчуючи оцінкою ринків збуту. Питання сталого розвитку включає в себе огляд постачальників, оцінку впливу підприємства на навколишнє середовище, забезпечення робочого середовища, розробку етичної бізнес-структури, підтвердження прозорості та підзвітності корпоративної структури управління.

Можливість сталого розвитку підприємства залежить, насамперед, від гостроти проблем, що стоять перед ним.

Сталий розвиток промислових підприємств України має свою специфіку. Наприклад, для результативного аналізу сталого розвитку промислового підприємства необхідне використання механізму, завдяки якому можна оцінити вплив внутрішніх чинників підприємства на його сталий розвиток. Після цього на основі отриманих даних можливе ухвалення

рішення про коригування стратегії управління підприємством для забезпечення його подальшого сталого розвитку. Процесом становлення якісно нового стану системи, а також взаємозв'язків між її елементами, націленими на підвищення рівня ефективності її функціонування, є формування механізму сталого розвитку підприємства. Разом із забезпеченням стабільності компанії цей процес включає розроблення, реалізацію, впровадження та експлуатацію інновацій, визначення стратегічних цілей.

Так, керівництву промислового підприємства необхідно сформулювати ключову мету сталого розвитку, яка вкладається в загальну стратегію підприємства, відповідно доступних підприємству можливостей сталого розвитку. Промислове підприємство орієнтоване на досягнення певного рівня виробництва, збільшення обсягів продажів, прибутковості, підвищення якості продукту, зниження кількості браку, захоплення більшої частки ринку, що і є його ключовими цілями.

Важливо зазначити, що промислове підприємство, орієнтоване на лідируючі позиції в сучасній ринковій кон'юктурі, що прагне сталого розвитку, окрім системоутворюючих принципів, повинно враховувати такі важливі приватні принципи, як: врахування та послідовна робота з потребами всіх зацікавлених сторін, прозора і справедлива взаємодія з партнерами, постачальниками та державними інституціями, вироблення системного підходу до вибудовування ділових відносин із врахуванням кращих ділових практик. Адаптовані загальносистемні принципи функціонування промислового підприємства доповнюються приватними принципами. У сукупності вони формують склад принципів сталого розвитку промислового підприємства та є стратегічними напрямками підсилення ринкових позицій компанії, зокрема в умовах війни. Це стосується практично всіх промислових підприємств. Основними елементами (чинниками) стратегії стійкого розвитку промислових підприємств, на нашу думку, можуть бути:

1. Елементи виробничої стійкості. В основі забезпечення виробничої стійкості лежить систематична раціоналізація та

підвищення ефективності використання ресурсів на всіх рівнях промислового підприємства. Внаслідок цього відбувається підвищення ефективності виробничої діяльності в цілому.

2. Елементи фінансово-економічної стійкості. Внаслідок послідовного розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства збільшується платоспроможність, що і формує фінансову стійкість підприємства.

3. Елементи організаційно-управлінської стійкості. Процес розвитку підприємства супроводжується підвищенням ефективності його управління за рахунок залучення або підготовки управлінців під нові завдання, що формуються зростанням підприємства; внаслідок цього підвищується інвестиційна привабливість підприємства.

4. Елементи інноваційного зростання. Первинною ланкою інноваційного зростання є впровадження передових технологічних рішень у виробничий процес. Для органічного використання нових технологій на виробництві необхідне впровадження нових способів його організації. У симбіозі нових технологій і рішень з організації виробництва формується випуск нових видів продукції.

5. Елементи інвестиційного забезпечення. Ефективне функціонування системи інвестиційного забезпечення сталого розвитку промислового підприємства передбачає здійснення інвестиційної стратегії, орієнтованої на перспективні напрями діяльності, поетапно. Виділимо кілька базових стратегій:

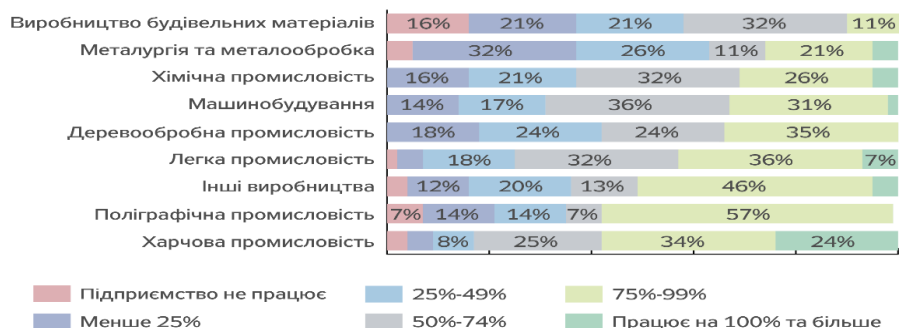
- довгострокове інвестування, орієнтоване на створення нових бізнесів, які націлені на максимізацію доходів у довгостроковій перспективі;
- операційне інвестування, сфокусоване на модернізації продуктового портфеля підприємства, технологій виробництва та управлінських підходів менеджменту;
- диверсифіковане інвестування - максимально широка палітра інвестиційної активності, орієнтована на мінімально задовільну норму прибутковості проєктів.

Ключовий результат – максимізація прибутку підприємства за прийнятних інвестиційних ризиків.

Повномасштабна воєнна агресія Росії проти України підкреслила слабкі місця української економіки. Впродовж останніх років українська переробна промисловість або зменшувала виробництво промислової продукції, або ж демонструвала зростання «в межах статистичної похибки». Як наслідок, через війну очікується падіння промисловості на 42,6% при зменшенні ВВП на 29,1%, за оцінками експертів Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. При цьому стійкість промисловості відрізняється для різних галузей, що відображається в результатах опитувань, поданих у рис. 1.

Рис. 1. ЗАВАНТАЖЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПОРІВНЯНО З ДОВОЄННИМ ПЕРІОДОМ, % ОПИТАНИХ РЕСПОНДЕНТІВ

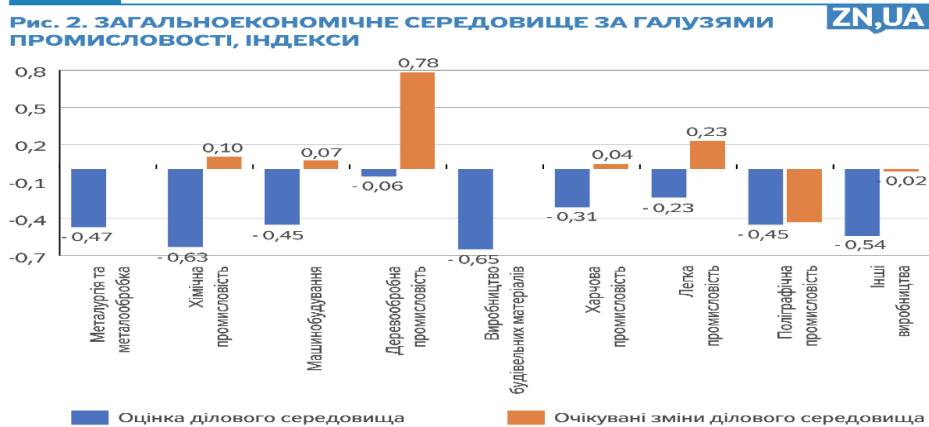
ZN,UA



Джерело: Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2022.

Рис. 1. Завантаження виробничих потужностей порівняно з довоєнним періодом, % опитаних респондентів [3]

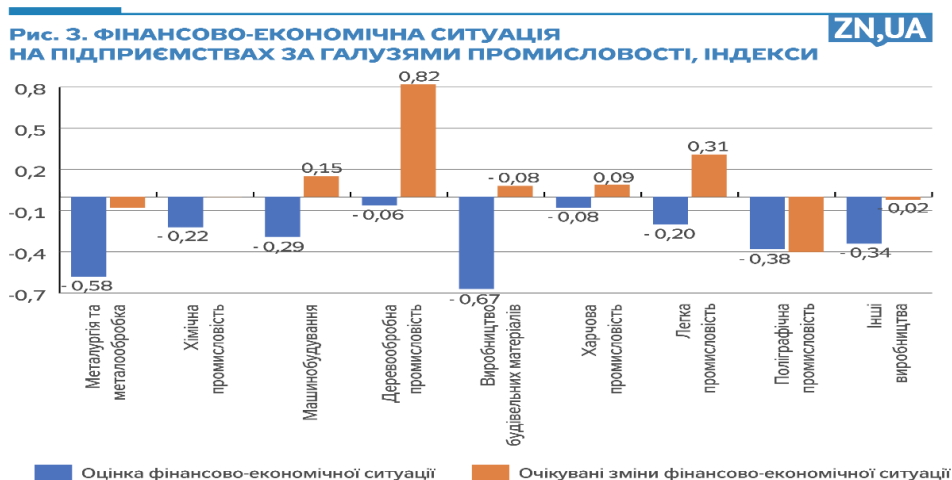
Лідерство окремих галузей відображається в оцінках ділового середовища та фінансово-економічної ситуації на підприємствах. Оцінки ділового середовища в цілому серед усього українського бізнесу залишаються низькими — відповідний індекс становив -0,37 у 2022 році. Тобто, негативні оцінки загальноекономічного становища суттєво переважають позитивні (45,5% проти 8,5%). Однак для харчової промисловості показник становить -0,31 і є одним із найкращих серед усіх галузей. Кращі показники лише в легкій промисловості (-0,23) і деревообробній (-0,06) (рис. 2).



Джерело: Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2022.

Рис. 2. Загальноекономічне середовище за галузями промисловості, індекси [3]

Подібні галузеві настрої спостерігаються й в контексті фінансово-економічної ситуації на підприємствах. Хоча оцінки поточної ситуації є негативними для всіх галузей, у харчовій і легкій промисловості підприємства менш песимістичні (-0,08 і -0,20 відповідно) (рис. 3).



Джерело: Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2022.

Рис. 3. Фінансово-економічна ситуація на підприємствах за галузями промисловості, індекси [3]

Як зазначає А. А. Вдовічен, «активізація підприємств малого і середнього бізнесу є однією з основних умов і результатів прискореного економічного зростання: вони створюють нові робочі місця, підтримують інновації, надають імпульс експорту, активізують внутрішній ринок, знижують рівень бідності і створюють безліч можливостей для реалізації індивідуальних прагнень кожної людини» [10, с. 24].

Для успішного функціонування підприємства в умовах війни необхідний певний набір методів управління, використання яких допоможе впоратися з новими нестандартними завданнями, що виникають. Розроблення такого арсеналу управлінських підходів дасть змогу створити певний резерв міцності для підприємства, що дає змогу планувати управлінські рішення у відповідь на зміни зовнішнього ринкового середовища.

Після комплексної діагностики стану підприємства слід визначити або відкоригувати стратегічні цілі підприємства.

Підприємство може функціонувати на певному сегменті ринку, керуючись однією з наявних маркетингових стратегій:

- а) стратегія стабільності - зміцнення наявного напрямку бізнесу;
- б) стратегія зростання - захоплення нових ринків збуту;
- в) стратегія скорочення - згортання бізнесу (продаж ділової одиниці нерентабельного бізнесу) та ліквідація;
- г) функціональна стратегія - посилений напрямок розвитку будь-якого аспекту діяльності підприємства. Розрізняють такі різновиди, як фінансову, кадрову, виробничу тощо;
- д) стратегія виживання - відмова від колишніх методів господарювання і пристосування до кон'юнктури ринкових відносин, що формується [4].

Реалізація обраної стратегії відбувається за відповідної поведінки:

- креативної - створення нового продукту з унікальними властивостями;
- пристосувальної - зосередження уваги на одному із сегментів ринку та на особливій групі покупців;
- переважної - націленість на збереження досягнутих позицій за рахунок зниження цін, витрат, якості продукції [5].

Під час реалізації обраної стратегії менеджери мають:

- а) остаточно з'ясувати вироблену антикризову стратегію та цілі, їх відповідність одна одній;
- б) детально довести ідеї нової стратегії та сенс цілей до працівників з метою широкого їх залучення до процесу реалізації антикризової стратегії;
- в) привести ресурси у відповідність до антикризової стратегії, яку вони реалізують;
- г) виробити рішення з приводу організаційної структури [6].

Криза є шансом для компанії перебудувати свою систему управління. Крім того, у компанії, яка заздалегідь створила резерв для роботи в умовах економічної кризи, з'являється чудова можливість для зміцнення своїх позицій за рахунок поглинання слабших конкурентів.

Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища: надто жорстка організаційна структура може стати перепорою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмувати процес інновацій і перешкоджати творчому підходу до розв'язання нових проблем і завдань. Здійснюється оптимізація організаційної структури та її адаптація під обрані стратегічні напрями діяльності. Організаційна структура - це не просто схема, на якій зазначено підрозділи та взаємозв'язки між ними. Вона має відображати логіку функціонування підприємства і відповідати специфіці діяльності:

- а) закріплення зон відповідальності та повноважень;
- б) чіткий розподіл функцій менеджменту за організаційними ланками;
- в) фіксація місця кожного працівника та підрозділу в процесі діяльності підприємства [7].

Більшість компаній у кризовій ситуації акцентують свою увагу лише на оптимізації витрат підприємства, скороченні їх до мінімуму. Але такий підхід до вирішення проблем дає лише короткочасний ефект і одночасно веде до скорочення операцій. Інноваційне реформування, тобто підвищення сприйнятливості діяльності підприємства до використання інновацій та залучення

інвестицій під прибуткові проекти буде, на нашу думку, оптимальним рішенням.

Управління асортиментом і ціноутворенням є важливим напрямом антикризового управління, під час якого оцінюється можливість зміни асортиментної політики з метою концентрації на найрентабельнішій продукції, проводиться аналіз ціноутворення і переходу на систему мінімально допустимої націнки. Дії фінансового менеджменту:

1. Управління оборотним капіталом (дебіторська заборгованість, запаси, грошові кошти, ліквідні цінні папери, поточні пасиви). Основною метою за цим напрямом є формування раціональної структури і складу оборотних активів і пасивів, що забезпечують підприємство додатковими вільними грошовими коштами. Велика увага приділяється зміні кредитної політики та її впливу на продажі, собівартість продукції, дебіторську та кредиторську заборгованість компанії, її фінансове оздоровлення.

2. Оцінка й аудит під час проведення заставних і кредитних операцій – підготовка документів, необхідних для одержання кредитів і підтвердження реальної вартості заставних активів, бо в умовах кризи буде підвищено вимоги до якості їх розроблення.

3. Реструктуризація й оптимізація активів та зобов'язань. Проводять класифікацію та реструктуризацію управління ризиками, визначаються основні економічні ризики, які здатні найбільше вплинути на стан підприємства в умовах кризи, проводиться оцінка їхніх наслідків і ймовірності настання, розробляються заходи щодо їхньої мінімізації.

Реструктуризація підприємства - це його структурна перебудова, яка полягає у виокремленні бізнесу на основі поділу, приєднання та ліквідації структурних підрозділів підприємства, а також зміни власників; (менеджмент) компанії повинні чітко уявляти організаційні фінансово-економічні, юридичні та податкові наслідки, до яких призведе реорганізація, і ризики, які виникають під час цього, для бізнесу. Оптимізація чисельності персоналу (скорочення персоналу) здійснюється, виходячи з вироблених на етапі оптимізації організаційної структури рішень [8].

Під час реалізації нової стратегії в умовах війни необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути незалежно від типу та змісту зміни. Оптимізація системи матеріального стимулювання – це один із найдієвіших інструментів управління, що дає змогу впливати на ефективність діяльності працівників, навчання керівного складу підприємства. Потім проводиться контроль і оцінка процесу руху до стратегічної мети підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Отже, основними чинниками (елементами) сталого розвитку промисловості України в умовах війни є такі: елементи виробничої стійкості, елементи фінансово-економічної стійкості, елементи організаційно-управлінської стійкості, елементи інноваційного зростання, елементи інвестиційного забезпечення. Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти такого висновку: підприємство як відкрита система може стійко функціонувати тільки за умови здійснення постійного і системного моніторингу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Упорядкована і деталізована класифікація внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на сталий розвиток підприємства, дасть змогу повною мірою визначити ступінь впливу кожного чинника на ефективність його функціонування. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо) і процесів глобалізації. Надалі доцільно дослідити проблеми застосування звітності українських підприємств в аспектах сталого розвитку, вплив на довкілля та розвиток суспільства відносно промислових компаній в контексті сталого розвитку, принципи сталого розвитку під час війни, вивчення досвіду глобальних компаній у сфері сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
2. Сталий розвиток –XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016 : колективна монографія / Андерсон В. М., Балджи М. Д., Баркан В. І. та ін.; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; НТТУ «Київський

політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є. В. Черкаси : видавець Чабаненко Ю., 2016. 590 с.

3. Як українська промисловість долає воєнні виклики. URL : <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html>

4. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390>.

5. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади. Навч. посібник. Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с. URL : http://e-pidruchniki.com/content/562_52_Formi_ta_metodi_konkyrentnogo_sypernictva.html.

6. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

7. Організаційне проектування : конспект лекцій / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.

8. Попович А. В. Категоріально-цільовий підхід до визначення сутності реструктуризації та її позиціонування в процесах структурної перебудови підприємств. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3219>.

9. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М., Куріс Ю. В. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.

10. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Стратегічні пріоритети розвитку національної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Випуск III (79). Чернівці, 2020. С. 18-29.

References:

1. Ed. Voronkov V.G., Metelenko N.G. (2021). *Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva: teoriia i praktyka* [Management of sustainable development of an industrial enterprise: theory and practice]. "Helvetika" Publishing House, Zaporizhzhia, 588 p. (in Ukr.).

2. Anderson, V.M., Baldzhi, M.D., Barkan, V.I., etc. (2016). *Stalij rozvytok – KhKhI stolittia: upravlinnia, tekhnologii, modeli. Dyskusii 2016* [Sustainable development – XXI century: management, technologies, models. Discussions 2016]. Institute of Telecommunications and Global Information Space of the National Academy of Sciences of Ukraine; NTU "Kyiv Polytechnic Institute"; Higher School of Economics and Humanities Cherkasy, 590 p. (in Ukr.).

3. How Ukrainian industry overcomes military challenges. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html>

4. Vdovichenko, Yu.V. Peculiarities of using strategies of economic activity by international business. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390> (in Ukr.).

5. Kovalenko, O.V. (2013). Entrepreneurship and its organizational and legal foundations. Publishing house "Taras Shevchenko LNU", 400 p. URL: http://e-pidruchniki.com/content/562_52_Formi_ta_metodi_konkyrentnogo_sypernictva.html (in Ukr.).

6. Kovalevska, A.V. (2016). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. XNUMX named after O. M. Beketova, Kharkiv, 140 p. (in Ukr.).

7. Ed. Shkrobot M.V. (2020). *Orhanizatsijne proiektuvannia* [Organizational design]. KPI named after Igor Sikorskyi, Kyiv, 166 p. (in Ukr.).

8. Popovych, A.V. Categorical-target approach to determining the essence of restructuring and its positioning in the processes of structural restructuring of enterprises. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3219> (in Ukr.).

9. Serhiienko T.I., Krajnik, O.M., Kuris, Yu.V. (2023). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu: teoriia i praktyka* [Digital transformation of industrial management: theory and practice]. Ed. V.G. Voronkov, N.G. Metelenko. Lviv - Toruń: Liha-Press, 816 p. (in Ukr.).

10. Vdovichen, A.A., Vdovichena, O.G. (2020). Strategic priorities for the development of the national economy. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute], issue III (79), pp. 18-29 (in Ukr.).

УДК 338.245:658.5"364"

JEL Classification: L10, L52, M21

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>

Андрій Круглянко, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Війна росії проти України зруйнувала інфраструктуру, розірвала ланцюги постачання, спричинила втрату ринків та ресурсів, відтік людського капіталу тощо. В таких умовах пошук ефективних стратегій адаптації та виживання бізнесу набуває критичної важливості. Звернення до міжнародного досвіду, зокрема до бізнес-стратегій компаній, що стикалися з кризами та конфліктами, може стати цінним джерелом знань та інсайтів для українського бізнесу.

Мета дослідження. На основі аналізу міжнародного досвіду та українських реалій розробити рекомендації щодо адаптації бізнес-стратегій міжнародного менеджменту для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнних викликів. **Методологія.** При дослідженні теоретичних основ бізнес-стратегій міжнародного менеджменту та успішних кейсів їх адаптації під час криз та військових конфліктів використано емпіричний метод порівняння. При визначенні ключових викликів і загроз, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни, використано елементи гіпотетично-дедуктивної моделі наукового методу. При розробці рекомендацій для українських підприємств щодо адаптації бізнес-стратегій з використанням підходів міжнародного менеджменту використано теоретичні методи синтезу та узагальнення.

Результати. Міжнародний менеджмент оперує різними типами бізнес-стратегій, які визначають напрями розвитку компаній на зарубіжних ринках. Серед них: