

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129>**Таран О.М.**кандидат економічних наук
Державний біотехнологічний університет**Taran Oksana**

PhD in Economic Sc.

State Biotechnology University

<https://orcid.org/0000-0001-6226-4907>**Павлюк Ю.В.**

Державний біотехнологічний університет

Pavliuk Yurii

State Biotechnology University

<https://orcid.org/0009-0000-7630-3292>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Проблематика стратегічного планування розвитку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнного стану визначається як одна з базових умов збереження системи національної економіки. Відповідно до специфіки воєнного часу, дослідження умов формування конкурентоспроможності стає важливим вектором економічних досліджень. Стаття призначена саме завданням здійснення процесів стратегічного планування для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах повномасштабної війни. Доведено, що формування конкурентоспроможності бізнесу для українських підприємців спирається на орієнтування не лише на економічні зміни в ринку, але й на ризики воєнного часу, а також виконувати забезпечення не лише бізнесових, але й суспільних завдань в їх функціонуванні.

Особливу увагу приділено дослідженню фактичного стану діяльності національних підприємств та основним способам виживання та забезпечення їх конкурентоздатності. Визначено головні напрямки стратегічного планування для діяльності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств в умовах невизначеності та оцінено можливості з реалізації стратегічних векторів планування економічної діяльності воєнного часу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічне планування, невизначеність, ризики, диверсифікація, страхування, адаптація, інновації, невизначеність, підприємництво.

STRATEGIC PLANNING OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The issue of strategic planning for the development of the competitiveness of Ukrainian enterprises in martial law is defined as one of the main conditions for preserving the national economic system. In accordance with the specifics of wartime, an important vector of economic research is the study of the conditions for the formation of competitiveness. The article is intended specifically to solve the tasks of implementing strategic planning processes to ensure the competitiveness of Ukrainian enterprises in conditions of full-scale war.

It is proven that the formation of business competitiveness for Ukrainian entrepreneurs is based on an orientation not only to economic changes in the market environment, but also to the risks of wartime and to ensuring not only business, but also social tasks in their functioning.

Special attention is paid to the study of the real state of national enterprises and the main ways of survival and ensuring their competitiveness. Most entrepreneurs who continue to work in the country have already adapted to the conditions of war and accepted its risks. Most entrepreneurs consider it possible to maintain the existing scale of business for 2024, provided that there are no possible critical changes. Indicators of general economic sentiment for 2024, unlike 2022, have a slight but positive overall dynamics, although industry business confidence indices remain negative, as does general consumer sentiment. The military situation in 2024 remains the main factor of uncertainty in the development of the competitiveness of Ukrainian companies. However, the decline is characteristic of most sectors of the economy. Large companies, having a larger resource reserve, are in a somewhat better condition than medium-sized and small ones. The main directions of strategic planning of activities are determined for the internal and external environment of enterprises in conditions of uncertainty. The main areas of further ensuring competitiveness for enterprises of the Ukrainian economy

during the war are: diversification of activities, cost optimisation, investment in innovations, rational allocation of resources and close cooperation with the state and international partners. The possibilities of implementing strategic vectors of planning economic activity in wartime are determined.

Keywords: competitiveness, strategic planning, uncertainty, risks, diversification, insurance, adaptation, innovation, uncertainty, entrepreneurship.

JEL classification: M10, O21.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність в умовах функціонування ринкових відносин в економіці є базовою складовою розвитку підприємства. Дана категорія розглядається як ступінь здатності підприємств до змагань з іншими фірмами на ринку товарів і послуг, котрі ним виробляються. Варто наголосити, що само ринкове підприємство ніколи не характеризується як фіксовано стала система, воно знаходиться в постійних динамічних коливаннях в процесі свого функціонування та розвитку. Однак, за умов державного регулювання ринкової економіки та при прояві її законів розвитку на основі формування макроекономічної рівноваги, між сукупним суспільним попитом та сукупною суспільною пропозицією, можна констатувати прогнозовані умови коливань та змін. Саме такий стан ринкової економіки, при якому існує цілий ряд гарантій з розвитку та нормативних обмежень взаємодії суспільства й бізнесу можна назвати стабільними умовами розвитку. Відповідно, стан невизначеності та дестабілізації виникає за відсутності можливостей гарантування державою реальних механізмів підтримки та контролю за економічною та соціальною діяльністю підприємництва, чи при виникненні загальних загроз національній безпеці, котрі загрозою для діяльності країни в цілому [1,2]. Проблематика розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності надзвичайно актуальна саме для економіки України в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реалізації стратегій при діяльності організації за умов невизначеності зовнішнього середовища розкривається цілим рядом вчених міжнародного рівня. З позиції дослідження стратегій Б. Карлоффом, вона визначається як спрямовуюча модель діяльності, котра забезпечує досягнення встановлених компанією цілей та завдань через координацію та розподіл наявних та потенційних ресурсів компанії [3, с. 91–101]. В дослідженнях таких класиків менеджменту, як Г. Мінцберг та М. Портер стратегічна поведінка великих корпорацій в їх конкурентній діяльності визначається як комплекс гнучких дій котрі мають завданням досягнення поставлених цілей при варіюванні за різних умов розвитку фірми [4,5]. Розкриття стратегій в умовах невизначеності в роботах І. Ансоффа спирається на чотири групи правил поведінки організації: правила формування відносин компанії із зовнішнім середовищем; правила розвитку відносин та діяльності для внутрішнього середовища підприємства; правила поточного управління діяльністю підприємства; правило вимірювання поточних результатів та ступеню досягнення цілей для майбутньої діяльності [6, с. 321–332]. В довоєнний період проблему невизначеності для української економіки в цілому та її підприємств стосовно

нестабільного зовнішнього середовища вивчалась в багатьох роботах таких вчених, як О.Ю. Масленніков, А.Я. Шпачук [7, с. 10], Т.М. Литвиненко [8, с. 46–55], В.В. Черкасов, В.П. Пастухова [9, с. 142–151] та ін. Науковцями виділено дві основні концепції щодо реалізації стратегії в умовах невизначеності: філософська та організаційно-управлінська. Перша зосереджує увагу на визначенні векторів розвитку організації, а друга визначається як спосіб реалізації організаційно-управлінської – концепції, що спирається на конкурентні дії, заходи й методи управління стратегічною діяльністю організації.

З початком повномасштабної війни та території України дана проблематика торкається практично всіх здійснюваних наукових досліджень вітчизняних вчених. Шокова реакція підприємництва на воєнні дії та можливості реалізації стратегій з діяльності в таких умовах оцінюється в роботах Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. [10]. Рівень втрат та можливості до стратегій для відновлення діяльності підприємств розглядаються в роботах Р. Нейтер, С. Зоря та О. Муляр та багатьох інших українських та іноземних вчених [11]. Дослідження питань конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності, спричиненої воєнними діями на території України є новим напрямком наукової роботи, котрий, нажаль, вимушені розробляти вітчизняні науковці. Питання застосування інструментів стратегічного планування розвитку підприємств за реалій воєнної економіки вимагають проведення значних досліджень з урахуванням як світового досвіду, так і через оцінку специфіки національного господарства. Реалії нашого часу вимагають пошуку не лише теоретичних, але й практичних інноваційних інструментів, котрі забезпечать збереження конкурентоспроможності підприємств в воєнний час та їх розвиток в післявоєнній країні.

Метою статті є визначення внутрішніх та зовнішніх можливостей для реалізації конкурентоспроможності національних підприємств при стратегічному плануванні їх розвитку за умов воєнної невизначеності української економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Умови невизначеності здійснюють значний вплив на загальну ефективність функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємництва. Фактори значного обсягу непрогнозованих змін бізнесу вимагають особливої специфіки в розробці та впровадженні стратегії діяльності підприємства, а також вимагає особливо оперативної та гнучкої здатності керівного апарату для її реалізації. Невизначеність вимагає від підприємств більш високого рівня постійного зосередження на вирішенні змінюваних оперативних завдань, а також пристосовувати до них стратегічні

вектори розвитку.

Стратегічне управління в умовах невизначеності вимагає особливого позиціонування діяльності відносно зовнішнього середовища та системи взаємовідносин в самій компанії. Війна, котра йде в Україні, повністю змінила концепцію розвитку національного бізнесу та його пріоритети. Збереження підприємств в умовах сучасної невизначеності стає все складнішою задачею при довгострокових термінах війни для їх власників, коли, з однієї сторони, вичерпуються накопичені ресурси, а з іншої, відбувається пристосування до змінених умов воєнного стану. Формуючи конкурентоспроможність бізнесу, українські підприємці мають орієнтуватись не лише на зміни в ринку, але й на ризики воєнного часу в своїй діяльності, а також забезпечувати не лише бізнесові, але й суспільні завдання своєї діяльності.

Воєнний стан став фактором значного зниження привабливості розвитку українського бізнесу в останні роки. В міжнародному контексті рівень сприятливості

для здійснення підприємницької діяльності для країни є часто визначається через Global Business Complexity Index 2024 від TMF Group. Показник глобального комплексного індексу ранжує країни від найгірших умов до найкращих, відповідно, для України в передвоєнний період, станом на 2022 рік, становив 31 позицію. Станом на 2024 рік показник України в рейтингу склав 24 місце з 79 країн, що є більш позитивним результатом відносно 2023 року, коли вона займала на 17 місце [12].

Зростання позиції в рейтингу вказує на поступову адаптацію національного бізнес-середовища до ситуації воєнного часу, а також про наявність позитивного впливу на нього системи державної підтримки ведення бізнесу. Розглядаючи загальний рівень економічних настроїв національного бізнесу, за даними, систематизованими нами в табл. 1, також можемо констатувати поступове формування більш позитивного бачення можливостей розвитку українського підприємництва навіть в умовах війни.

Таблиця 1

Зміни індикатору економічних настроїв в Україні в 2022-2024рр.

Показники	2022 рік				2024 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Індикатор економічних настроїв	107,2	75,1	81,6	92,6	103,3	109,8	105,2	103,3
Індикатори ділової впевненості галузей								
Переробна промисловість	-9,9	-22,3	-14,4	-15,4	-11,4	-2,8	-7,6	-8,7
Будівництво	-18,6	-69,7	-67,9	-60,1	-40,9	-40,8	-46,8	-40,5
Торгівля	2,1	-14,0	-4,0	10,3	10,8	10,4	6,5	8,9
Послуги	-0,3	-54,5	-40,9	-21,5	-7,3	-7,2	-8,4	-8,2
Споживча впевненість	-38,6	-17,1	-35,3	-26,7	-30,9	-32,7	-37,6	-37,4

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики [13]

Більшість підприємств, котрі продовжують працювати в країні, вже пройшли адаптацію до умов війни, прийняло її ризики. За опитуваннями, що проводить Інститут економічних досліджень, до 80% респондентів вважають за можливе збереження існуючих на 2024 рік обсягів бізнесу, за умови відсутності критичних змін [14]. Про це свідчать й показники індикаторів економічних настроїв, котрі а 2024 році, на відміну від 2022 року, мають незначну, але позитивну загальну динаміку, хоча галузеві індекси ділової впевненості залишаються все ще негативними, як і загальна споживча впевненість.

Однак, чим довше йде війна, тим більше фактичних проблем накопичується в діяльності українських підприємств. Розрив сформованих до війни економічних зв'язків та ризики втрати бізнесу, небезпека праці та проблеми з постачанням виробничих ресурсів, а також ускладнення зберігання та збуту виробленої продукції значно знизили конкурентоздатність національних підприємств та стали викликом для їх виживання. Найбільш гострими проблемами діяльності конкурентоспроможних підприємств, на кінець 2024 року, в українській економіці стали, за дослідженнями Інституту

економічних досліджень, наступні: дефіцит робочої сили (через залучення населення до ЗСУ та виїзд співробітників за кордон країни це стало головним викликом для бізнесу, частка компаній, котрі мають проблеми з кадрами складає 64 % респондентів); складнощі з постачанням електроенергії через атаки росії на українську енергетичну інфраструктуру (від перебоїв в енергетичному забезпеченні страждають 34 % респондентів і ця частка має постійну тенденцію до зростання); інфляція та ускладнення постачання стали фактором подорожчанням необхідних для діяльності підприємств ресурсів для 38,5 % опитуваних [14].

Очевидно сталою проблемою стійкості в розвитку та забезпечення конкурентоздатності залишається безпека праці, з нею стикаються в цілому по Україні близько 60 % підприємств. На більший ризик наражаються великий й середній бізнес частіше, адже великі виробничі об'єкти можуть більш ймовірно бути визначені як цілі атак шахідами або ракетами. Під ризиком таких влучань знаходиться понад 70 % великих та середніх підприємств. Варто наголосити й на регіональних відмінностях в безпеці праці. Очевидно, що на заході країни для підприємств фізична безпека

роботи є досить низькою, а для регіонів, близьких до лінії фронту, охоплює до 100 % діючого бізнесу.

Одним з способів збереження бізнесу став механізм релокації бізнесу. Відповідно до даних Міністерства економіки України, дана програма дозволила на 2024 рік перемістити в більш безпечні регіони понад 840 підприємств, з котрих більша частина обрала новим місцем перебування Закарпатську та Львівську області, це відповідно 120 та 199 організацій. Розміщено релоковані підприємства й в таких більш безпечних регіонах як Чернівецька область, це 78 перемішених фірм, й Івано-Франківщина, де розташувалось 70 організацій. Однак, велика частина середнього та малого бізнесу переміщено за кордон, це на 2024 рік більше 1000 українських підприємств, котрі перемістились в країни Європи, в першу чергу, Польщу, Німеччину, Чехію, Румунію та Словаччину [15]. Однак варто наголосити, що релокація великого бізнесу та сільського господарства практично неможлива через специфіку виробничих процесів і ці види підприємництва залишаються в зоні високого ризику втрати від воєнних дій.

Станом на 2024 рік воєнні дії стали тим фільтруючим фактором, котрий призвів до виведення з ринку значної частини підприємств з низькою стійкістю чи тих, хто працював в зонах високого ризику воєнних втрат. Результатом адаптації до воєнного стану стало те, що в 2024 році спостерігається незначне зростання економіки України в порівнянні з ситуацією 2022 та 2023 років. Стосовно підприємництва різних галузей, позитивна динаміка відмічена для металургії й видобутку залізної руди, розвитку військової промисловості. Продовжується й здійснення експорту продукції аграрних компаній, як через море, та й через залізничний та автомобільний транспорт. Логістика теж стала більш пристосованою до воєнних викликів, що збільшенню експорту товарів. Збільшення постачання імпортованих товарів сприяло й зростанню обсягів реальної валової доданої вартості в галузях торгівлі. Оцінка ІЕД визначає, що можливий реальний приріст ВВП на 2024 році склав 3,8% [14].

Разом з тим, воєнна ситуація на 2024 рік залишається головним фактором невизначеності в розвитку конкурентоздатності українських компаній. Економічна діяльність підприємств має досить низькі темпи розвитку, індекс відновлення ділової активності на кінець року знизився 0,23 у жовтні до 0,16 у листопаді. Такий спад характерний для більшості галузей економіки, аде варто відмітити, що великі компанії, маючи більший ресурсний запас, мають дещо кращий стан, середні та малі.

Збереження конкурентоздатності підприємств за умов воєнного стану та проблем, спричинених ним в довгостроковому періоді, вимагає від них особливих стратегічних інструментів панування. Забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни для українських підприємств стикається з низькою серйозних викликів, котрі вимагають враховувати наступні фактори: дефіцит ресурсів, руйнування інфраструктури, зниження платоспроможності населення та нестабільність на ринку. Ми поділяємо точку зору О. Феєр, к

Хаустової, що формування стратегічної моделі діяльності українських компаній в умовах війни має включати три основні складові: по-перше, вони повинні зберегти свій бізнес; по-друге, потрібно створити умови для відновлення та функціонування в умовах воєнних реалій, оптимізувати використання для цього всіх доступних ресурсів; по-третє, сформувати можливі умови для зростання конкурентоздатності й успішного розвитку підприємства в майбутньому [10]. Відповідно, в стратегії реалізації завдань конкурентоспроможності необхідна значна адаптація векторів його розвитку до критичних умов діяльності. Головними елементами таких стратегічних змін ми вважаємо впровадження наступних елементів стратегії:

1. Оперативна диверсифікація діяльності. Передбачає гнучкість виробничої діяльності та виконання ним послуг: для виживання підприємствам варто розширити асортимент робіт і послуг, сформувати систему накопичення додаткових ресурсних резервів, забезпечити їх зберігання в різних точках доступу та в захищених спорудах. Окрім того, варто враховувати можливість залучення інших компаній для виконання частини робіт для зниження витрат. Окрім того, варто особливу увагу приділити формуванню альтернативних ресурсів енергопостачання для забезпечення безперебійності ключових складових діяльності компанії.

2. Розвиток інвестиції в енергоефективність, ресурсозберігання, залучення альтернативних ресурсів та зелені технології. Енергоефективне підприємництво стає актуальним саме у період дефіциту ресурсів. Саме впровадження сучасних енергоощадних технологій підвищує привабливість підприємця для ринку сучасних споживачів; окрім того, використання місцевих та відновлюваних матеріалів, забезпечує значну економію, скорочує витрати логістики й знижує негативний вплив на довкілля.

3. Орієнтація на державні програми відновлення, підтримки та розвитку національного бізнесу. Саме такі програми є найбільш логічним елементом залучення ефективних ресурсів в стратегію розвитку підприємств умовах воєнної невизначеності. Окрім того, варто звертати увагу на можливості отримання допомоги від міжнародних організацій в формі грантових та кредитних програм, залучення цільового фінансування. Отримання доходів від державних замовлень в воєнний період може стати важливим фактором збереження високої конкурентоздатності для українських компаній.

4. Забезпечення та максимальне збереження та сформувати умови для відновлення та розвитку трудового потенціалу підприємства. Відповідно до даних вимог варто не лише створювати максимально безпечні умови праці робітників, а й створювати умови для соціального захисту працівників та їх родин, а також знаходити можливості для удосконалення трудових навичок працівників, створення більш високий рівень їх професійних компетенцій. Така стратегія не лише забезпечить виробничі процеси в поточному періоді, аде й створить можливості для зростання продуктивності праці в підприємстві для наступних періодів та

вирішить проблеми якісного кадрового забезпечення діяльності в довгостроковій перспективі.

5. Оптимізація витрат та орієнтація на підвищення ефективності на основі сучасних технологій управління (ERP, BIM, котрі допомагають знизити витрати з проектування, проведення контролю та якості управління ресурсами; скоротити непрямі витрати: оптимізувати адміністративні витрати, знизити витрати на логістику та перерозподілити ресурси для забезпечення безперервності діяльності підприємств. В умовах війни підвищення даного напрямку конкурентоспроможності повинно бути зорієнтовано на оптимізацію всіх процесів виробництва та забезпечувати скорочення витрат. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності при умовах зниження цін з одночасним підвищенням рентабельності проектів.

Варто відмітити, що воєнний стан став значним фактором зростання інфляції, що призводить як до зростання витрат виробництва, через ріст цін на ресурси й вартості праці, а це стає фактором збільшення собівартості продукції. Одночасно з цим, для збереження конкурентоздатності підприємств вартість її послуг не можна завищувати, щоб не втратити клієнтів та не порушувати вимоги системи державного контролю за

процесами відновлення діяльності підприємств. Станом на кінець 2024 року ситуація з інфляцією значно погіршилась, на листопад вона досягла 11% в місяць в порівнянні з 3% травневого зростання. Для більшості виробників значним викликом стало зростання витрат на використання електроенергії, збільшення рівня оплати праці та закупку імпортованих компонентів. Відповідно до даних Мінфіну України[16], рівень збільшення цін виробниками продукції в воєнний період стає одним з способів збереження конкурентоздатності. Виходячи з проаналізованих на рис. 1. даних, загальна частка бізнесу, котрий збільшив ціни на вироблену в 2024 році продукцію складає 27,7%, що більше показника 2023 року, але менше періоду початку війни, на 2022 рік, коли зростання цін здійснювали 38,2% підприємств. Варто наголосити, що карантинний довоєнний період характеризувався більш високим скачком підвищення цін, на 2021 рік ціни підвищували 62,3% від діючих національних підприємств. Взагалі, ті виклики, котрі лихоманили національну економіку в період COVID-19 стали важливим фактором підвищення стійкості національних підприємств та сформувало їх досить високу стійкість до викликів воєнного часу.

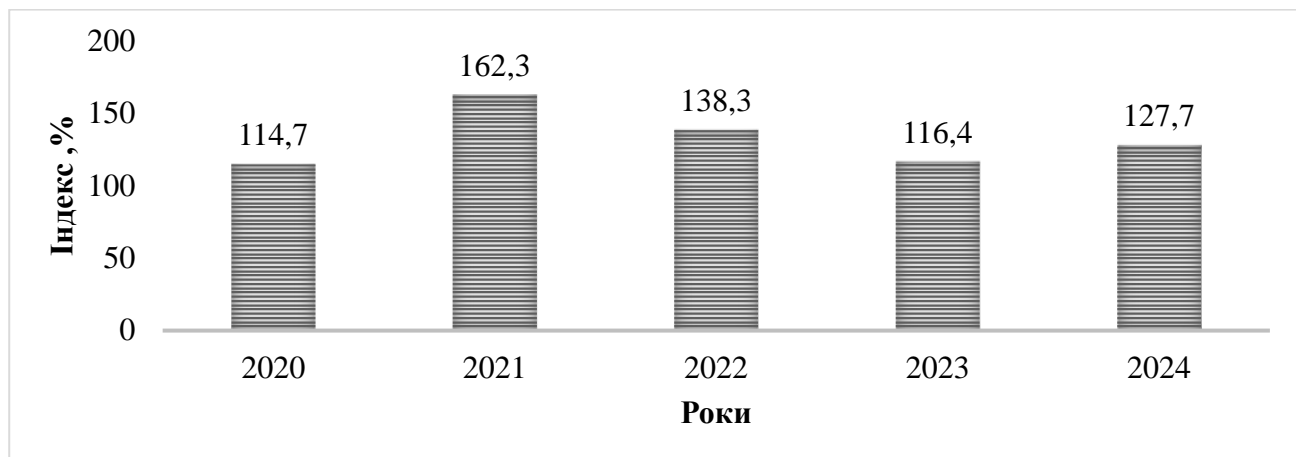


Рис.1. Індекс цін виробників продукції в Україні за 2020-2024р.

Джерело: досліджено авторами на основі даних Мінфіну України

Наголосимо, що забезпечення високого рівня прибутковості національних підприємств в умовах війни не визначається як першочергове завдання діяльності даного періоду, найбільш важливим є збереження компаній й недопущення збитків.

6. Переорієнтація діяльності підприємств на сектори внутрішнього ринку, котрі більш безпечні для збуту, а також на доступні міжнародні ринки також стає важливим фактором збереження конкурентоздатності. Варто орієнтуватись на збереження максимальної клієнтської бази довоєнного періоду, в тому числі за рахунок діджиталізації та розвитку дистанційної системи роботи з клієнтами. За можливості, варто формувати систему диверсифікації діяльності компаній, визначення альтернативних джерел отримання доходу, пошук виходів на нові ринки як можливостей до зниження ризиків втрат від локальних економічних проблем воєнного часу. В випадках, коли компанії

функціонують в регіонах, котрі потерпають від постійних воєнних дій, частіше всього не використовуються активні варіанти стратегічного планування. За можливості, розглядається можливість передислокації на більш безпечні території, або, якщо переміщення неможливе через комерційні міркування чи організаційно-економічні обмеження, формуються додаткові способи захисту діяльності. За такої ситуації варто застосовувати такі пасивні стратегічні конкурентні переваги, як можливості поточних потреб зовнішнього середовища, котрі підприємство може задовільняти при швидкій та вчасній адаптації.

7. Постійний пошук та застосування інноваційних підходів як в організації діяльності підприємства, так і в залученні фінансових ресурсів. Доцільно орієнтуватись на застосування краудфандингу та партнерства з інвесторами: пошук альтернативних джерел фінансування проектів через залучення малого та

середнього бізнесу, громадськості або іноземних інвесторів. Важливим фактором збереження підприємств в умовах війни стає приватно-державне партнерство: участь у спільних проектах з державними установами та за цільовими фінансовими програмами для реалізації стратегічних проектів підтримки економічної діяльності в відповідному регіоні.

8. Постійна робота з оцінкою, мінімізацією, попередженням й усуненням ризиків та відновлення втрат. За можливості, варто орієнтуватись на створення філіалів підприємств в більш безпечних зонах для економічної діяльності. В першу чергу, це захист активів, формування додаткових резервних матеріальних і грошових фондів, страхування. Важливою складовою забезпечення стратегічного планування конкурентоздатності в умовах війни є саме формування антикризових фондів, створення резервів для подолання короткострокових фінансових труднощів, додаткових обсягів матеріальних та фінансових страхових запасів, наприклад, готової продукції, накопичення значного обсягу ліквідних коштів

Основними напрямками подальшого забезпечення конкурентоспроможності для підприємств української економіки в умовах війни стають: диверсифікація діяльності, оптимізація витрат, інвестиції в інновації, раціональний розподіл ресурсів та тісна співпраця з

державою й міжнародними партнерами. Використання даних напрямків дає можливість зберегти підприємства, мінімізувати їх втрати від війни та захистити позиції компаній на ринку навіть в умовах сучасної складної економічної ситуації в Україні.

Висновки. Забезпечення стратегічного планування конкурентоспроможності в умовах війни для українських підприємств стикається з низкою серйозних викликів, та формування цілої групи негативних факторів: дефіцит матеріальних ресурсів, проблеми кадрового потенціалу, втрата значної кількості ринків збуту, проблеми фінансування, порушення логістики, а також зниження платоспроможності населення та нестабільність на ринку. Стратегічне планування конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнного стану потребує гнучкої адаптації в їх функціонуванні за критичного стану економіки. Умови війни базовим завданням для підприємств стає забезпечення їх виживання, збереження персоналу як самого цінного ресурсу, а також формування резервів для адаптації нових умов економічної діяльності. Важливим фактором формування конкурентоздатності стає розробка ключових стратегічних орієнтирів та багатоваріантних сценаріїв розвитку національного бізнесу за різних сценаріїв закінчення війни.

Список використаних джерел:

1. Перерва І., Єдинак В. (2022). Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*, № 3. С. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.
2. Пасемко Г.П., Бага Л.Г., Пашенко Ю.В., Шевченко С.В. (2021). Методика розрахунку та стан показників продовольчої безпеки в Україні. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, № 1. С. 406-420.
3. Karloff B. (1989). *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 243 p.
4. Henry Mintzberg, James Brian Quinn (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall. 1083 p.
5. Porter M.E. (1986). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*. N.Y. : Free Press, 406 p.
6. Н. Igor Ansoff *Strategic Management*. Wiley, Business & Economics, 1979. 236 p.
7. Литвиненко Т.М. (2009). Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка, Вип. 19. С. 46-55.
8. Масленніков О.Ю., Шпачук А.Я. (2007). Фінансова стратегія та планування в умовах становлення. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*, Вип. 17.3. С. 260-262.
9. Черкасов В.В., Пастухова В.В. (2002). Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, С. 142-151
10. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, № 4. С. 90-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2023_4_12.
11. Нейгер Р., Зоря С., Муляр С. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. KSE, GFDRR, The World Bank. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/RDNA3.pdf>.
12. Global Business Complexity Index 2024. URL: [global-business-complexity-index-2024-english-tmf-group.pdf](https://www.tmfgroup.com/global-business-complexity-index-2024-english-tmf-group.pdf).
13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Дефіцит робочої сили в листопаді найбільше перешкоджав роботі бізнесу, але відключення електроенергії також серед основних його страхів – опитування ІЕД. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576> 17.12.2024.
15. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
16. Індекс цін виробників (2010-2024). Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/>.

References:

1. Pererva, I. & Yedynak, V. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka □ Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager □. *Innovation and Sustainability*, No. 3. Pp. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>. [in Ukrainian].
2. Pasemko, H.P., Baha, L.H., Pashchenko, Yu.V. & Shevchenko, S.V. (2021). Metodyka rozrakhunku ta stan pokaznykiv prodovolchoi bezpeky v Ukraini □ Methodology of calculation and status of food security indicators in Ukraine □. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky*, No. 1. Pp. 406-420. [in Ukrainian].
3. Karloff B. (1989). *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke : Macmillan Reference books. 243 p. [in English].
4. Henry Mintzberg, James Brian Quinn (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall. 1083 p. [in English].
5. Porter M. E. (1986). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*. N.Y. : Free Press. 406 p. [in English].
6. H. Igor Ansoff (1979). *Strategic Management*. Wiley, Business & Economics. 236 p. [in English].
7. Lytvynenko T.M. (2009). Nevyznachenist rynkovoho seredovyscha ta shliakhy yii lokalizatsii □ The uncertainty of the market environment and how to localize it. □. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: zb. nauk. prats KNU im. T.H. Shevchenka*, Vol. 19. Pp. 46–55. [in Ukrainian].
8. Masliennikov, O.Iu. & Shpachuk, A.Ia. (2007). Finansova stratehiia ta planuvannia v umovakh stanovlennia □ Financial strategy and planning in a start-up environment □. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zb. nauk.-tekhn. Prats*, Vol. 17.3. Pp. 260–262. [in Ukrainian].
9. Cherkasov V.V., & Pastukhova V.V. (2002). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist □ Strategic management of an enterprise: philosophy, policy, efficiency. □. Kyiv : KNTEU. Pp. 142–151 [in Ukrainian].
10. Feier O.V., Khaustova K.M. & Husti, S.M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu □ Strategic management of an enterprise under military situation □. *Innovation and Sustainability*, No. 4. Pp. 90-97. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2023_4_12. [in Ukrainian].
11. Neiter, R., Zoria, S., & Muliar, S. Zbytky, vtraty ta potreby silskoho hospodarstva cherez povnomashtabne vtorhnennia □ Damages, losses and needs of agriculture due to full-scale invasion □. KSE, GFDRR, The World Bank. Retrieved from: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/RDNA3.pdf>. [in Ukrainian].
12. Global Business Complexity Index 2024. Retrieved from: [global-business-complexity-index-2024-english-tmf-group.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/RDNA3.pdf). [in English].
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].
14. Defitsyt robochoi syly v lystopadi naibilshe pereshkodzhav roboti biznesu, ale vidkliuchennia elektroenerhii takozh sered osnovnykh yoho strakhiv – opytuvannia IED. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. Retrieved from: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576> 17.12.2024. [in Ukrainian].
15. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine] Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>. [in Ukrainian].
16. Indeks tsin vyrobnykiv (2010-2024). [Producer Price Index (2010-2024)]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/>. [in Ukrainian].