

УДК 005.334:931.1:658.589

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.92-97>**Божанова В.Ю.**

доктор економічних наук

Український державний університет науки і технологій

Bozhanova Viktoriia

Dr. of Economic Sc.

Ukrainian State University of Science and Technology

<https://orcid.org/0000-0002-0595-9347>**Манвелян Д.Е.**

Український державний університету науки і технологій

Manvelian Diana

Ukrainian State University of Science and Technology

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТА ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування бізнес-стратегій підприємств як інструментів їхнього стійкого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища в умовах трансформаційної економіки України. Досліджена роль бізнес-стратегій підприємств як ключових інструментів забезпечення їхнього стійкого розвитку та адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Проведено порівняльний аналіз основних типів стратегій розвитку – диверсифікаційної, інноваційної та цифрової – з точки зору умов їх ефективного застосування, масштабів підприємств, галузевої специфіки та рівня ризику. Визначено спільні риси та відмінності цих стратегій, зокрема їхню орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність, підвищення гнучкості бізнес-моделей і створення доданої вартості через інновації. Окрему увагу приділено можливостям імплементації зарубіжного досвіду формування стратегій сталого розвитку на українських підприємствах. Показано, що інтеграція таких підходів в українські умови потребує урахування воєнних, економічних і соціальних ризиків, а також розвитку партнерства між бізнесом, місцевими громадами та органами влади. Доведено, що застосування комплексних бізнес-стратегій різними підприємствами в межах спільних проєктів – зокрема у сфері відновлення територій та міської інфраструктури – здатне забезпечити не лише економічну стійкість самих суб'єктів господарювання, а й формування синергетичного ефекту, що сприятиме реалізації стратегії сталого розвитку міста в цілому. На основі узагальнення сучасних теоретичних підходів та практик управління розроблено рекомендації щодо побудови ефективної системи стратегічного партнерства між підприємствами різних галузей. Запропоновано концептуальне бачення сталого розвитку бізнесу в Україні, яке ґрунтується на взаємодії інновацій, цифрової трансформації та соціальної відповідальності бізнесу. Доведена доцільність формування бізнес-стратегій підприємства як інструмента його сталого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища.

Ключові слова: бізнес-стратегії, диверсифікація, інновації, цифрова трансформація, сталий розвиток, стратегічне партнерство, адаптація, синергетичний ефект, економіка України, відновлення територій.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR FORMING BUSINESS STRATEGIES OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ADAPTATION TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT

The article explores theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for the formation of business strategies of enterprises as tools for their sustainable development and adaptation to the external environment in the context of Ukraine's transformative economy. The role of business strategies as key instruments for

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Божанова В.Ю., Манвелян Д.Е., 2025

ensuring sustainable enterprise development and adaptation to a dynamic external environment. A comparative analysis of the main types of development strategies — diversification, innovation, and digital transformation — has been conducted in terms of the conditions for their effective application, enterprise scale, industry specificity, and risk level. The common features and differences of these strategies are identified, particularly their focus on long-term competitiveness, increased flexibility of business models, and the creation of added value through innovation. Special attention is paid to the possibilities of implementing foreign experience in forming sustainable development strategies at Ukrainian enterprises. It is shown that the integration of such approaches into the Ukrainian context requires consideration of wartime, economic, and social risks, as well as the development of partnerships between businesses, local communities, and public authorities. It has been proven that the application of complex business strategies by different enterprises within joint projects — particularly in the field of territorial and urban infrastructure recovery — can ensure not only the economic resilience of individual business entities but also the formation of a synergistic effect that contributes to the implementation of a city's sustainable development strategy as a whole. Based on the generalization of modern theoretical approaches and management practices, recommendations have been developed for building an effective system of strategic partnership between enterprises of various industries. A conceptual vision of sustainable business development in Ukraine is proposed, based on the interaction of innovation, digital transformation, and corporate social responsibility. The feasibility of forming business strategies of an enterprise as a tool for its sustainable development and adaptation to the external environment has been substantiated.

Keywords: business strategies, diversification, innovation, digital transformation, sustainable development, strategic partnership, adaptation, synergistic effect, Ukrainian economy, territorial recovery.

JEL Classification: L 74, M 11, O 33

Постановка проблеми. Внаслідок тривалих воєнних подій в Україні, починаючи з 2014 р., фаз ескалацій та деескалацій воєнно-політичного конфлікту, структурні зміни в економіці, суспільстві, політиці та бізнесі набули стихійного (некерованого) характеру. Такі впливи на формування інвестиційного клімату країни погіршують умови ведення бізнесу, вимушують підприємства змінювати стратегічні цілі чи постійно розробляти управлінські заходи задля досягнення запланованих результатів. В такому стані підприємствам приходится постійно адаптуватись до нових умов ведення бізнесу.

Питання формування ефективних бізнес-стратегій набуває особливого значення, в умовах трансформації української економіки, спричиненої глобальними кризами і наслідками повномасштабної війни. Сучасні підприємства опинилися у середовищі постійної невизначеності, де традиційний підхід до управління та планування розвитку втрачають свою результативність. Зростання конкуренції, руйнування виробничих ланцюгів, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестабільність валютного ринку, енергетичні виклики та вимушене переміщення підприємств — усе це формує потребу змін в зміні вектору стратегічного розвитку, зміні управлінських підходів ведення бізнесу та бізнес-моделей розвитку.

Тому виникає необхідність пошуку підходів та інструментів сталого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища підприємств. Зазначений напрям наукового дослідження має бути орієнтованим на виробку управлінського інструмента, що буде спрямований на формування адаптивних якостей підприємств в умовах стохастичного динамічного впливу зовнішнього середовища. Але такий науково-методичний підхід має бути не лише спрямований на виживання підприємств у кризових умовах, а й створювати підґрунтя для відновлення та розвитку економіки країни. Особливої ваги набуває комплексний підхід, який поєднує диверсифікацію, інноваційність та цифрову трансформацію.

Такі стратегічні напрями дозволяють підприємствам підвищити продуктивність і швидше реагувати на зовнішні зміни.

Також є потреба у синергії між підприємствами-партнерами, коли спільне впровадження бізнес-стратегій дозволяє їм дотримуватись основного стратегічного напрямку розвитку, забезпечити збереження ідентичності та адаптуватись до змін. При цьому синергія бізнес-партнерства, що орієнтована на сталий розвиток створює додану вартість не лише на рівні окремої компанії, а й на рівні цілої територіальної громади чи міста. У цьому контенті дослідження бізнес-стратегій підприємств стає частиною процесу відновлення та модернізації економіки України.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Наукові проблеми формування та реалізації бізнес-стратегій підприємств як інструментів стійкого розвитку розкрито у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, серед яких: І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер [1, 8, 12], а також українські дослідники — О. Ареф'єва, В. Геєць, Л. Федулова, Т. Грінка, Т. Немченко, В. Лівшиць, М. Плотнікова, О. Яковенко, В. Божанова, О. Кононова, А. Черчата та інші [2, 4, 5, 6, 7, 10, 11].

Так, у роботах І. Ансоффа обґрунтовано концепцію стратегічного управління та диверсифікації як основного засобу забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [1]. П. Друкер розглядав стратегію підприємства як систему управління змінами, підкреслюючи при цьому роль інновацій та підприємницької ініціативи у періоди економічних трансформацій [12].

В українській економічній науці проблема стратегічного розвитку підприємств досліджується переважно у контексті трансформаційної економіки та посткризового відновлення. Так, О. Ареф'єва наголошує на важливості поєднання стратегічного планування з ризик-менеджментом [2]. В. Геєць та Л. Федулова у своїх працях аналізують інноваційну складову стратегічного

розвитку, зазначаючи, що саме інноваційність виступає базовим чинником конкурентоспроможності українських підприємств [4]. Дослідники Т. Грінка та Т. Немченко сформулювали концептуальні положення реалізації вдалих цифрових трансформацій бізнесу, враховуючи стратегічне бачення, аналіз потреб та можливостей, інноваційний підхід, гнучкість та адаптивність та залучення зацікавлених сторін на підставі нових стратегій цифрового менеджменту: стратегія цифрового партнерства, стратегія перетворення бізнес-моделі, стратегія забезпечення кібербезпеки, стратегія аналізу даних [5].

Актуальним питанням формуванню стратегії розвитку, яка б враховувала вплив факторів зовнішнього середовища в сучасних умовах ведення бізнесу в Україні присвячена наукова робота М. Плотнікової та О. Яковенко, що присвячена диверсифікаційним аспектам ведення підприємницької діяльності в будівництві [7].

Але недостатньо опрацьованими залишаються аспекти поєднання диверсифікації, інноваційності та цифрової трансформації у вигляді єдиного комплексного підходу щодо сталого розвитку підприємства. Імплементация кращого закордонного досвіду впровадження бізнес-стратегій з урахуванням воєнних та економічних ризиків в Україні вимагає пошук нових підходів та інструментів сталого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища підприємств.

Незважаючи на низку наукових досліджень, присвячених розробці та впровадженню наукових наробок щодо стратегічного розвитку підприємств, диверсифікації бізнесу, цифровізації бізнесу, проблема адаптації підприємств до форс-мажорних обставин ведення бізнесу та орієнтація на сталий розвиток потребує більш детального дослідження.

Мета статті - обґрунтувати теоретико-методологічні підходи та розробити практичні рекомендації щодо формування бізнес-стратегій підприємств як інструментів їхнього стійкого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища в умовах трансформаційної економіки України.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження використані загальнонаукові методи: формально-логічного підходу (при визначенні проблем і особливостей роботи підприємств в сучасних форс-мажорних умовах України внаслідок тривалого воєнно-політичного конфлікту); абстрагування (при фокусуванні на визначення сутності проблем підприємств, що працюють в сучасних форс-мажорних умовах України внаслідок тривалого воєнно-політичного конфлікту); системного підходу (при визначенні ролі бізнес-стратегій підприємств як ключових інструментів забезпечення їхнього стійкого розвитку та адаптації до динамічного зовнішнього середовища); аналіз (при порівнянні основних типів стратегій розвитку з точки зору умов їх ефективного застосування, масштабів підприємств, галузевої специфіки та рівня ризику); синтезу (при підсумковому визначенні спільних рис та відмінностей розглянутих стратегій розвитку враховуючи орієнтацію на перспективний сталий розвиток); логічного підходу (при

застосуванні бізнес-стратегій підприємства як інструмента його сталого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища).

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні українські підприємства функціонують у надзвичайно динамічному середовищі, яке характеризується високим рівнем економічної невизначеності, воєнними ризиками, обмеженим доступом до фінансових ресурсів і глибокими структурними змінами ринку. Прикладом таких наукових досліджень є попередня наукова розробка авторів, що виконана на підставі типового підприємства, що виготовляє будівельну продукцію та під впливами факторів зовнішнього середовища в умовах воєнних подій [11]. За таких умов стійкість та ефективність бізнесу значною мірою залежать від здатності підприємств адаптуватися, модернізувати управлінські підходи й обирати стратегічні орієнтири розвитку, які поєднують короткострокову гнучкість і довгострокову стабільність. Попередня наукова робота авторів присвячена веденню бізнесу в форс-мажорних умовах внаслідок воєнних подій протягом 2022-2024 рр., в якій науковою новизною стало запропонування використання інструментів менеджменту для підприємств на будь-якому етапі воєнно-політичного стану в країні, при цьому авторами зроблений акцент на переході від одного етапу воєнно-політичного стану до іншого (етапи ескалації та деескалації воєнно-політичного конфлікту) та готовності підприємств до їх застосування [10].

Необхідність підприємствам збереження вектору стратегічного розвитку передбачає застосування комплексних бізнес-стратегій, що інтегрують три взаємопов'язані напрями: диверсифікацію, інноваційність та цифрову трансформацію.

Диверсифікаційна стратегія виступає одним із ключових інструментів мінімізації ризиків та підвищення стійкості підприємства у кризових умовах. Вона передбачає розширення видів діяльності, вихід на нові ринки або створення додаткових напрямів бізнесу, що дозволяє компенсувати втрати в одних секторах за рахунок прибутку в інших. Для великих промислових підприємств диверсифікація забезпечує стабільність фінансових потоків і зменшує залежність від зовнішніх факторів. Водночас така стратегія вимагає значних капітальних інвестицій та високого рівня управлінської компетентності, тому її доцільно застосовувати у компаніях із сформованим фінансовим і технологічним потенціалом [1, 6].

Інноваційна стратегія зорієнтована на створення конкурентних переваг через впровадження нових технологій, продуктів, процесів або бізнес-моделей. Вона забезпечує розвиток підприємства на основі постійного оновлення й творчого пошуку нових рішень, сприяє підвищенню продуктивності та розширенню ринкових можливостей. Для українських компаній інноваційність набуває особливого значення в умовах відновлення економіки, коли модернізація виробництва та впровадження нових технологій стають передумовами для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Разом із тим,

інноваційна стратегія пов'язана з високими ризиками і потребує належної науково-технічної бази, кваліфікованого персоналу та підтримки держави [4, 8].

Цифрова трансформація — це стратегічний напрям, який не лише підвищує ефективність операційних процесів, а й змінює саму логіку функціонування підприємства. Використання цифрових платформ, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління та електронної комунікації дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, прозорість операцій і клієнтоорієнтованість бізнесу. Для українських підприємств цифровізація є одним із найважливіших факторів збереження конкурентоспроможності, особливо в умовах обмежених фізичних ресурсів і постійних логістичних викликів. Вона дає змогу малому і середньому бізнесу

виходити на нові ринки, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління навіть у кризових обставинах [5].

Цифрова трансформація займає особливе місце серед сучасних стратегічних рішень: вона забезпечує прискорення процесів управління, автоматизацію операцій, доступ до аналітики даних та можливість функціонування підприємства навіть за умов нестачі фізичних ресурсів. Використання цифрових платформ, CRM- та ERP-систем, хмарних технологій, інтелектуальних логістичних рішень та алгоритмів обробки даних сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів і взаємодії зі споживачами [4]. Нижче наведена порівняльна характеристика основних бізнес-стратегій розвитку підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних бізнес-стратегій розвитку підприємств

Критерії оцінювання	Диверсифікаційна стратегія	Інноваційна стратегія	Стратегія цифрової трансформації
Основна мета	Розширення напрямів діяльності шляхом зниження ризиків і стабілізації доходів	Формування конкурентних переваг через створення нових продуктів і технологій.	Оптимізація бізнес-процесів і підвищення ефективності через цифрові технології
Рекомендований період/етап застосування	У період ринкової нестабільності або зниження прибутковості основного бізнесу	На етапах зростання, модернізації або технологічного оновлення	У процесі реструктуризації, масштабування чи виходу на нові ринки.
Тип підприємств	Великі та середні компанії з достатнім капіталом	Малі, середні та наукоємні підприємства	Підприємства бідь-якої галузі
Очікуваний результат	Фінансова стійкість, зменшення залежності від одного ринку	Створення інноваційної цінності, зростання ринкової частки.	Гнучкість, прозорість і технологічна адаптивність бізнесу
Ризики	Надмірна диверсифікація та розпорошення ресурсів	Висока вартість і тривалий період окупності	Кіберризики, технологічна залежність

Джерело: складено авторами на підставі [4, 5, 6, 8].

Порівняльний аналіз свідчить, що жодна зі стратегій не може забезпечити комплексного розвитку підприємства самостійно. Найбільш ефективним є їхнє поєднання, коли диверсифікація створює фінансову базу стабільності, інноваційна діяльність - джерело зростання, а цифрова трансформація - інструмент адаптації та оперативного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову стійкість, підвищити гнучкість бізнес-моделей і сформувавши стратегічний потенціал підприємства

На практиці провідні українські компанії демонструють успішне використання різних стратегій у поєднанні. Зокрема, група «Метінвест» реалізує диверсифікаційну стратегію, поєднуючи виробництво сталі, коксохімії та гірничодобувної сировини з інвестиціями у високотехнологічну переробку [6]. Компанія «Кернел» активно впроваджує цифрові рішення у сфері агробізнесу, використовуючи системи аналітики для управління земельним банком і логістикою [9]. «Нова Пошта» та «Rozetka» орієнтуються на інноваційно-цифрові стратегії, які базуються на автоматизації процесів, роботизації складів, розвитку онлайн-платформ і клієнтоорієнтованих сервісів. Вони використовують інноваційні технології для покращення сервісу: «Нова Пошта» автоматизує склади та відділення за допомогою смарт-систем і підсвічування комірок, а «Rozetka»

впроваджує інновації у сфері доставки та взаємодії з клієнтами [3, 9]. Ці приклади доводять, що стратегічне поєднання інновацій та цифровізації забезпечує підприємствам не лише конкурентні переваги, а й високу адаптивність до кризових умов.

Зарубіжний досвід свідчить, що інтеграція трьох стратегій в єдину систему створює синергетичний ефект, який забезпечує стабільне економічне зростання. У країнах Європейського Союзу поширеною є кластерна модель розвитку, за якої підприємства, університети та місцева влада об'єднуються у спільні проекти з впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень. Прикладом є німецька концепція Industry 4.0. Одна з найуспішніших моделей інтеграції інновацій, цифрових технологій та стратегічного партнерства між державою, бізнесом і науковими установами. Її суть полягає у створенні інтелектуальних виробничих систем, де фізичні об'єкти, машини, люди та інформаційні технології взаємодіють у єдиному цифровому середовищі. Концепція базується на таких ключових принципах: кіберфізичні системи, Інтернет речей (IoT), велика аналітика даних (Big Data), автоматизація процесів, штучний інтелект, роботизація виробництва та мережеве управління ланцюгами постачання [7, 13]. Її стратегічна мета — підвищення гнучкості, продуктивності та екологічної ефективності

промисловості шляхом глибокої цифровізації всіх етапів виробничого циклу — від проектування до післяпродажного обслуговування. Заснована у 2013 році федеральним урядом Німеччини та провідними промисловими корпораціями Siemens, Bosch, SAP і Deutsche Telekom. Вона функціонує як національна екосистема для розвитку стандартів цифрового виробництва, кібербезпеки та інтероперабельності технологічних рішень.

Завдяки реалізації «Industry 4.0» Німеччина досягла високих показників продуктивності праці, експорту високотехнологічної продукції та енергоефективності. Згідно з даними Федерального міністерства економіки і клімату, компанії, що впровадили принципи «Industry 4.0», підвищили ефективність виробництва в середньому на 20–25 % та скоротили витрати енергії на 15–18 %. Крім того, цифровізація промисловості сприяла створенню десятків тисяч нових робочих місць у сфері ІТ, інжинірингу та управління даними [13, 14].

Для України концепція «Industry 4.0» може слугувати орієнтиром у розбудові інноваційно-цифрової моделі відновлення економіки. Її адаптація можлива через формування регіональних кластерів у промислових центрах (Дніпро, Харків, Львів, Запоріжжя), розвиток партнерства між підприємствами, університетами та місцевою владою, а також створення національної цифрової платформи «Ukraine 4.0», яка об'єднувала б науково-технологічні ініціативи, стартапи та промислових виробників. Упровадження принципів німецької моделі сприятиме не лише підвищенню ефективності підприємств, а й формуванню екосистеми сталого

економічного розвитку через інновації, цифровізацію та кооперацію бізнесу.

Висновки. Сталий розвиток українських підприємств має відбуватися у руслі сучасних світових тенденцій стратегічного управління, заснованих на інтеграції інноваційних, цифрових та диверсифікаційних підходів. Тому рекомендовано застосування теоретико-методологічних підходів та розроблених практичних рекомендацій щодо формування бізнес-стратегій підприємств як інструментів їхнього стійкого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища в умовах трансформаційної економіки України. Особливість такої моделі полягає у тому, що бізнес-стратегії перестають бути лише інструментом отримання прибутку - вони перетворюються на засіб забезпечення економічної, соціальної та екологічної рівноваги. Комплексне впровадження цих стратегій сприяє не лише підвищенню ефективності підприємств, а й формуванню нової культури управління, орієнтованої на бізнес-партнерство, відповідальність і довгостроковий розвиток. Реалізація цих підходів сприятиме створенню робочих місць, зростанню інвестиційної активності, розвитку місцевих громад і підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, що в цілому стане підґрунтям для формування стійкої моделі соціально-економічного відновлення України. Тому в наступних наукових роботах потребують подальшого дослідження механізми формування стратегічного бізнес-партнерства між підприємствами різних галузей з метою реалізації спільних проєктів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. (2025). Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії. Компанія ІТЕЗ. URL: <https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html>
2. Ареф'єва О.В. (2019). Стратегічне управління підприємством в умовах трансформації економіки. Київ: КНЕУ. 284 с.
3. Використання новітніх технологій в роботі Нової Пошти. Компанія LP-Sklad. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/vykorystannya-novitnih-tehnologij-v-roboti-novoyi-poshti/>
4. Геєць В.М., Федулова Л.І. (2020). Інноваційна економіка: теоретико-методологічні аспекти розвитку. К.: НАН України. 312 с.
5. Грінка Т.І., Немченко Т.А. (2023). Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. Вип. 9(42). С. 49-57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
6. Лівшиць В.Я. (2024). Аналіз стратегії диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках (на матеріалі компанії Metinvest). Актуальні проблеми економіки. №11(281). С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-14-22>
7. Плотнікова М.Ф., Яковенко О.С. (2024). Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємницької діяльності у будівництві. Економіка та суспільство. Електронне видання. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-125>
8. Портер М. (2020). Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат. 424 с. URL: https://chytomo.com/book/konkurentna-strategiia-tekhniky-analizu-halujej-i-konkurentiv/#buisne_shop
9. Kernel одним із перших на ринку впровадив систему eTTH (2024). Блог Компанії Kernel. URL: <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/kernel-odnym-iz-pershyh-na-rynku-vprovadyv-systemu-ettn/>
10. Bozhanova V., Kononova O., Cherchata A., Liubushkin V. (2024). Formation of management decisions regarding the reconstruction of the destroyed infrastructure of Ukraine / Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ». №1. С. 15-24. URL.: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2024-1/Bozhanova.pdf>
11. Bozhanova V., Kononova O., Cherchata A., Liubushkin V., Dykun D. (2025). Management of production

activities of socio-economic systems under wartime conditions / Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ». №1. С. 17-25. URL.: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2025-1/Bozhanova.pdf> . - <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-17-25>

12. Drucker P.F. (1994). The Theory of the Business. Harvard Business Review. Harvard Business Review. №5. P. 95–104. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

13. Kraft F. (2025). Industry 4.0 - Everything you need to know! URL: <https://www.wayra.de/blog/industry-4-0>

14. The background to Plattform Industrie 4.0. (2025). Plattform Industrie 4.0. URL: <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/EN/ThePlatform/Background/background.html>

References:

1. Ansoff, I. (2025). Matrytsia Ansoffa: kompleksnyi pidkhid do biznes-stratehii [Ansoff Matrix: A Comprehensive Approach to Business Strategy]. ITEZ Company. Retrieved from <https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html> [in Ukrainian].

2. Arefieva, O.V. (2019). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh transformatsii ekonomiky [Strategic Management of the Enterprise in the Conditions of Economic Transformation]. Kyiv: KNEU, 284 p. [in Ukrainian].

3. Vykorystannia novitnikh tekhnolohii v roboti Novoi Poshty [Use of Modern Technologies in the Work of Nova Poshta]. (2025). LP-Sklad Company. Retrieved from <https://lp-sklad.biz/blog/vykorystannya-novitnih-tehnologij-v-roboti-novoyi-poshty/> [in Ukrainian].

4. Heyets, V.M., & Fedulova, L.I. (2020). Innovatsiina ekonomika: teoretyko-metodolohichni aspekty rozvytku [Innovative Economy: Theoretical and Methodological Aspects of Development]. Kyiv: NAS of Ukraine, 312 p. [in Ukrainian].

5. Hrynka, T.I., & Nemchenko, T.A. (2023). Novi stratehii menedzhmentu pry tsyfrovii transformatsii biznesu v Ukraini [New management strategies in the digital transformation of business in Ukraine]. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, 9(42), 49–57. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57) [in Ukrainian].

6. Livshyts, V.Ya. (2024). Analiz stratehii dyversyfikatsii diialnosti ukrainskykh metalurhiinykh pidpriemstv na mizhnarodnykh rynkakh (na materialy kompaniyi Metinvest) [Analysis of diversification strategy of Ukrainian metallurgical enterprises in international markets (based on the case of Metinvest)]. Actual Problems of Economics, 11(281), 14–22. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-14-22> [in Ukrainian].

7. Plotnikova, M.F., & Yakovenko, O.S. (2024). Teoretychni aspekty formuvannia stratehii rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti u budivnytstvi [Theoretical aspects of forming a strategy for the development of entrepreneurial activity in construction]. Economy and Society, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-125> [in Ukrainian].

8. Porter, M. (2020). Konkurentna stratehiia: Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors] (N. Koshmanenko, Trans.). Kyiv, Ukraine: Nash Format. Retrieved from https://chytomo.com/book/konkurentna-stratehiia-tekhniky-analizu-haluzej-i-konkurentiv/#buisne_shop [in Ukrainian].

9. Kernel. (2024). Kernel odnym iz pershykh na rynku vprovadyv systemu eTTN [Kernel was one of the first to implement the eTTN system]. [Blog post]. Kernel Company. Retrieved from <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/kernel-odnym-iz-pershykh-na-rynku-vprovadyv-systemu-ettn/> [in Ukrainian].

10. Bozhanova, V., Kononova, O., Cherchata, A., & Liubushkin, V. (2024). [Formation of management decisions regarding the reconstruction of the destroyed infrastructure of Ukraine]. Ekonomichnyi Visnyk DVNZ «UDHTU», 1, 15–24. <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-15-24> [in English].

11. Bozhanova, V., Kononova, O., Cherchata, A., Liubushkin, V., & Dykun, D. (2025). Management of production activities of socio-economic systems under wartime conditions. Ekonomichnyi Visnyk DVNZ «UDHTU», 1, 17–25. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-17-25> [in English].

12. Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. Harvard Business Review, 72(5), 95–104. Retrieved from <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business> [in English].

13. Kraft, F. (2025). Industry 4.0 - Everything you need to know! 16.01.2025. Retrieved from <https://www.wayra.de/blog/industry-4-0> [in English].

14. The background to Plattform Industrie 4.0. (2025). Plattform Industrie 4.0. Retrieved from <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/EN/ThePlatform/Background/background.html> [in English].

Дата надходження статті: 01.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.12.2025 р.