

Віталій Є. Данкевич
Поліський національний університет

Ілляс Р. Ахметов
Міжрегіональна академія управління персоналом

Катерина Л. Железняк
Національний транспортний університет

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ КРЕАТИВНОСТІ ТА КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

У статті досліджено стратегії управління конкурентоспроможністю українських бізнес-структур в умовах війни, зокрема роль креативності та компетентного підходу у виживанні та розвитку підприємств. Визначено, що креативність допомагає бізнесам адаптувати продукцію та послуги до нових умов, відкривати нові ринки та залучати інвестиції, тоді як компетентний підхід сприяє оптимізації ресурсів і створенню довгострокових стратегічних планів. Обґрунтовано, що руйнація інфраструктури та обмежений доступ до ринків і ресурсів змушують підприємства впроваджувати інноваційні рішення для подолання цих викликів. Особливу роль у цьому відіграють управлінські компетенції, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та застосовувати інновації в умовах нестабільності. Проаналізовано проблеми фінансування та нестабільності кредитування, що створюють додаткові бар'єри для конкурентоспроможності. Незважаючи на існуючі державні програми підтримки, підприємства зіштовхуються з високими відсотковими ставками та обмеженими можливостями доступу до капіталу, що потребує посиленої підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Висвітлено проблему втрати людського капіталу через мобілізацію та еміграцію, що значно впливає на діяльність бізнесу. Компетентне управління кадрами, їхнє збереження та розвиток, є ключовими елементами стійкості бізнесу та забезпечення його довготривалого зростання в умовах війни. Стратегії, що поєднують креативність та компетентність, можуть стати основою для відновлення економіки України після війни.

Ключові слова: конкурентоспроможність, креативність, компетентний підхід, управління бізнесом, війна, інновації, людський капітал, фінансування.

Рис. 1. Табл. 1. Лім. 12

Vitalii Dankevych
Polissia National University

Illias Akhmetov
Interregional Academy of Personnel Management

STRATEGIES FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN BUSINESS STRUCTURES DURING THE WAR: THE ROLE OF CREATIVITY AND A COMPETENCY-BASED APPROACH

The article explores strategies for managing the competitiveness of Ukrainian business structures in the context of war, particularly the role of creativity and a competency-based approach in the survival and development of enterprises. It is established that creativity helps businesses adapt their products and services to new conditions, open new markets, and attract investments, while the competency-based approach contributes to resource optimization and the creation of long-term strategic plans. It is substantiated that the destruction of infrastructure and limited access to markets and resources force businesses to implement innovative solutions to overcome these challenges. Management competencies play a key role in this, allowing effective use of available resources and fostering innovation in unstable conditions. The article analyzes the financial challenges and credit instability that create additional barriers to competitiveness. Despite existing government support programs, businesses face high interest rates and limited access to capital, requiring enhanced support from the state and international partners. The problem of human capital loss due to mobilization and emigration, which significantly affects business operations, is highlighted. Competent management of personnel, their retention, and development are key elements of business resilience and long-term growth in wartime conditions. Strategies that combine creativity and competence may serve as the foundation for Ukraine's economic recovery after the war.

Keywords: competitiveness, creativity, competency-based approach, business management, war, innovation, human capital, financing.

Постановка проблеми. Проблема конкурентоспроможності бізнес-структур України в умовах війни є надзвичайно актуальною, оскільки війна створила безпрецедентні виклики для економіки країни. Бойові дії призвели до значних руйнувань інфраструктури, втрати ресурсів і порушення звичних бізнес-процесів, що змусило багато підприємств призупинити свою діяльність або навіть закритися. У таких умовах постає питання про те, як українські компанії можуть не лише вижити, але й залишатися конкурентоспроможними на національному та міжнародному ринках. Це вимагає розробки нових стратегій управління, орієнтованих на адаптацію до надзвичайних умов.

Одним із центральних аспектів проблеми є пошук шляхів збереження та підвищення конкурентних переваг українських підприємств, які змушені працювати в умовах постійної загрози. Втрата доступу до ринків, ресурсів і кваліфікованих кадрів ставить під сумнів можливість сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі. Водночас підприємства повинні знайти способи адаптувати свою продукцію та послуги, зберігаючи при цьому високу

ефективність та якість. Це вимагає нових підходів до планування та управління, які б дозволили швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливої уваги потребує питання управління ресурсами, зокрема людським капіталом, в умовах значних втрат кадрів через мобілізацію та еміграцію. Бізнес-структури стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих фахівців, що створює додаткові труднощі у веденні ефективної діяльності. Відтак, важливим є пошук інноваційних рішень у сфері управління персоналом, що включає навчання, перекваліфікацію та збереження ключових фахівців. Втрата людського капіталу суттєво знижує можливості підприємств у боротьбі за конкурентні позиції.

Окрім людських ресурсів, серйозною проблемою залишається доступ до фінансування. В умовах війни підприємства стикаються з обмеженими можливостями залучення інвестицій, високими кредитними ставками та жорсткими умовами отримання позик. Державні програми кредитування, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», частково вирішують проблему, але вони не покривають всіх потреб бізнесу. Це ставить під сумнів довготривалу стійкість підприємств, які працюють у кризових умовах, і вимагає розробки більш ефективних фінансових механізмів підтримки бізнесу.

В умовах війни особливо актуальним стає питання про те, як український бізнес може використовувати креативні та компетентні підходи для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку. Ці два компоненти є ключовими у формуванні стратегій, що дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, використовуючи інновації та ефективні управлінські рішення. Відсутність чітких стратегій у цих напрямках може призвести до подальшого скорочення бізнес-активності, що негативно вплине на економічне відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених стратегіям управління конкурентоспроможністю бізнес-структур в умовах війни, демонструє зростаючий інтерес до ролі креативності та компетентного підходу [1-2]. У наукових джерелах наголошується, що війна значно ускладнила функціонування підприємств, проте одночасно відкрила нові можливості для розвитку креативних рішень і адаптації бізнес-моделей [3]. Дослідники підкреслюють, що креативність дозволяє підприємствам швидко змінювати свою продукцію та послуги відповідно до нових викликів, знаходити нові ринки та залучати інвестиції, особливо в умовах нестабільності. Водночас, з'являється все більше робіт, які стверджують, що ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без системного підходу до управління ресурсами.

Компетентні підходи до управління, за даними останніх досліджень, відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості бізнес-структур. Автори наукових праць акцентують увагу на необхідності оптимізації ресурсів, зокрема людських і фінансових, що дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах війни, але й планувати довгостроковий розвиток [4-5]. У публікаціях часто піднімається питання про важливість підготовки управлінців, які здатні швидко адаптуватися до змін та застосовувати компетентні рішення в умовах ризику.

Зокрема, вказується на необхідність використання інструментів стратегічного планування для досягнення стійкості підприємств.

Останні дослідження також акцентують увагу на синергії між креативними рішеннями та компетентним управлінням. Науковці підкреслюють, що поєднання цих підходів дозволяє створювати ефективні бізнес-стратегії, які забезпечують підприємствам конкурентні переваги в умовах постійної невизначеності [5-8]. Креативність, у цьому контексті, розглядається як інструмент для оперативного реагування на виклики, тоді як компетентність сприяє формуванню структурованих і стійких процесів управління. Така синергія вважається ключовим фактором успішного функціонування бізнесу під час війни.

Загалом, аналіз публікацій вказує на те, що наукова спільнота активно досліджує вплив креативності та компетентності на конкурентоспроможність підприємств в умовах воєнних дій. Дослідження зосереджені на пошуку нових інструментів і моделей, які б дозволили українському бізнесу не лише вижити, але й ефективно розвиватися [9-12]. Важливим аспектом є також вивчення впливу зовнішніх факторів, таких як міжнародна підтримка та інвестиції, на стратегії управління в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початок війни в Україні завдав нищівного удару по бізнес-середовищу, особливо по малому та середньому бізнесу (МСБ), який зазнав втрат на понад 83 мільярди доларів США. Окрім цього, мільйони українців змушені були переїхати, частина з яких стала внутрішньо переміщеними особами, а більшість виїхала за кордон. Така ситуація різко вплинула на доступність кадрів та можливості розвитку підприємств.

Втім, через рік після початку бойових дій, ситуація почала змінюватися. Значна частина компаній повернулася на ринок, а разом з ними повернулася й частина робочих кадрів. Якщо у 2022 році бізнес працював переважно в режимі виживання, не маючи змоги будувати довгострокові плани, то вже у 2023 році компанії почали складати повноцінні плани на 2-3 роки, що свідчить про поступову стабілізацію та пристосування до нових умов.

На початок осені 2023 року в Україні активно функціонує понад 2 мільйони фізичних осіб-підприємців (ФОПів). При цьому спостерігається висока активність у реєстрації нових бізнесів – щомісячно реєструється близько 25 тисяч нових компаній, тоді як близько 17 тисяч припиняють свою діяльність. Це свідчить про постійну динаміку в секторі малого та середнього бізнесу.

Однією з галузей, що найкраще адаптувалася до умов війни, є ІТ-сектор. Жоден з українських ІТ-проектів не був закритий, а навпаки – багато з них отримали додаткові інвестиції і користуються значним попитом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Проекти, такі як Skyworker, Trinetix, RevMyWork, продовжують демонструвати стійкість та успішний розвиток [5-10].

Окрім ІТ-сектора, важливу роль у підвищенні економічного стану України відіграє ветеранський бізнес. Ветерани війни та члени їхніх родин активно засновують нові малі та середні підприємства, зокрема у сільському господарстві, сфері харчування, виробництві різноманітних товарів. Аналітики

прогнозують, що ветеранський бізнес стане ключовим чинником відновлення економіки після війни.

Основними проблемами, з якими зіштовхується бізнес в Україні, за даними Американської торговельної палати та Сіті Україна, є ракетні удари по об'єктах критичної інфраструктури, психічний та фізичний стан працівників, зниження споживчої активності, а також проблеми з логістикою, електроенергією та комунікаціями. Зокрема, чимало підприємств також відзначають тиск з боку державних органів, регуляторні труднощі та зменшення платоспроможності клієнтів.

Для того щоб вижити та адаптуватися до нових умов, малий та середній бізнес вживав різноманітних заходів. Однією з найпоширеніших практик стала релокація – сотні підприємств були перевезені до центральних та західних регіонів країни, де військові дії не були такими активними. Деякі компанії змінили свою продукцію, орієнтуючись на актуальні потреби ринку, наприклад, почали виробляти товари тривалого зберігання, військову форму чи навіть безпілотники.

Розвиток українського бізнесу відбувається також завдяки підтримці з боку держави та приватних інвесторів. Інвестування під час війни є критичним чинником для зростання підприємств, і цей процес підтримується як державними грантами, так і приватними ініціативами. Державні гранти, такі як програма «Власна справа» та «Варто» від Українського ветеранського фонду, стали важливими джерелами фінансування для багатьох компаній. У межах цих програм було видано понад 7500 грантів на загальну суму понад 1,8 мільярда гривень.

Незважаючи на воєнні ризики, іноземні інвестори починають планувати свої дії на майбутнє, визнаючи великий потенціал українського ринку. Європейська бізнес-асоціація та Global Business for Ukraine створили інвестиційну мапу країни, яка допоможе інвесторам краще орієнтуватися в можливостях вкладення капіталу (табл. 1).

Кредитування бізнесу в Україні залишається проблемним через високі відсоткові ставки, але уряд намагається полегшити цей процес через програму «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволила понад 50 тисячам підприємств отримати більше ніж 154 мільярди гривень фінансування. Пріоритетними напрямками цієї програми у 2024 році стануть переробна промисловість, підтримка бізнесу в зруйнованих регіонах та енергоефективні ініціативи.

Таблиця 1

Донорська допомога українському МСБ

Донор	Сфери допомоги	Подальші напрями інвестування	Труднощі
Європейський банк реконструкції та розвитку	Пряме фінансування, розвиток інфраструктурних проектів, підтримка	Модернізація критичної інфраструктури, підтримка стійкості бізнесу під час війни,	Високі процентні ставки на позики, тривалий процес затвердження фінансування, ризики воєнних дій

	великих і середніх підприємств	розвиток зелених технологій	
Європейський інвестиційний банк	Фінансування довгострокових проектів з відновлення інфраструктури, кредити на енергозбереження	Енергоефективні проекти, розвиток транспортної інфраструктури, підтримка сталого розвитку	Недостатнє фінансування у зв'язку з високими потребами, ризики інфраструктурних втрат через війну
Міжнародна фінансова корпорація (IFS)	Інвестиції в приватні компанії, підтримка аграрного сектора та виробництва, кредитування МСБ	Залучення інвестицій в агропромисловий сектор, цифровізація процесів, розвиток МСБ	Низька ліквідність підприємств, недостатня підтримка на етапі впровадження інноваційних рішень
KfW (Державний банк уряду Німеччини)	Фінансування проектів енергетичної ефективності, підтримка відновлення економіки та МСБ	Проекти з енергетичної незалежності, інвестиції в соціально важливі підприємства, відновлення інфраструктури	Нестабільність ринку, бюрократичні перепони, труднощі із залученням міжнародних партнерів
USAID (Агентство США з міжнародного розвитку)	Гранти, гуманітарна допомога, підтримка підприємництва в критичних галузях	Підтримка малого бізнесу, гранти на відновлення, допомога підприємствам на постраждалих територіях	Нестабільна політична ситуація, ризики для іноземних інвесторів, відсутність достатніх гарантій

Джерело: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>

Ще однією важливою підтримкою для українського бізнесу є міжнародна фінансова допомога. Український бізнес отримав понад 4 мільярди євро від міжнародних партнерів, включно з грантами та донорською допомогою, що дозволяє зберегти робочі місця і підтримувати економічну стабільність.

Перспективи для українського бізнесу на 2024 рік виглядають досить оптимістично. Більшість підприємств планує збільшувати свою діяльність, розширювати партнерські відносини та виходити на нові ринки. Ветеранський бізнес, який стає дедалі більш впливовим, також демонструє позитивну динаміку, зокрема завдяки державним грантам та міжнародній підтримці (рис.1).

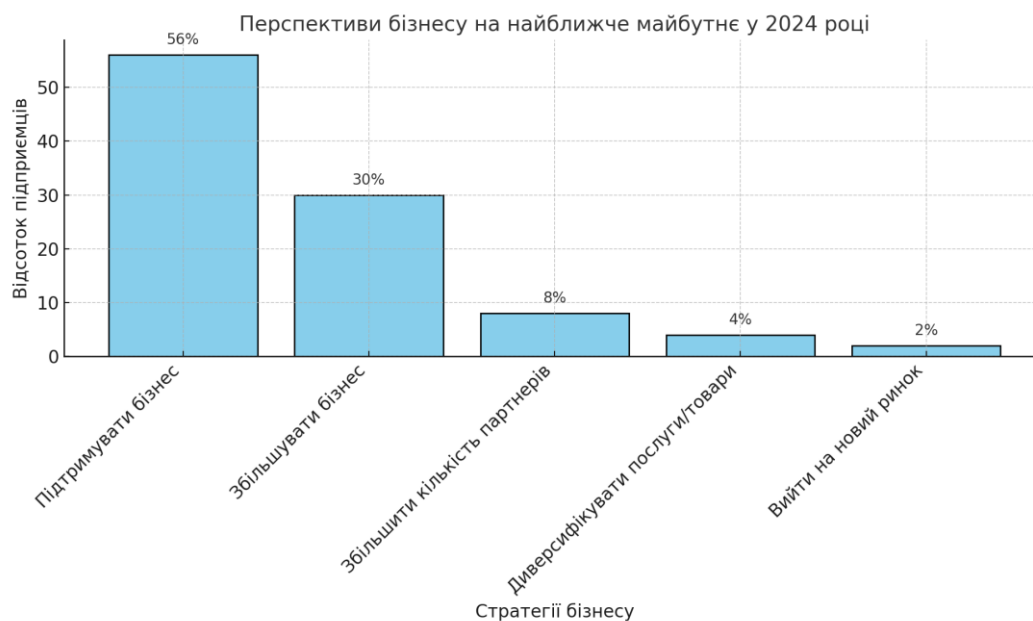


Рис. 1. Перспективи бізнесу на найближче майбутнє

Джерело: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>

Загалом, стратегія управління конкурентоспроможністю українських бізнес-структур в умовах війни базується на двох ключових компонентах: креативності та компетентному підході. Креативність дозволяє підприємствам знаходити нові ринки, адаптувати продукцію до нових умов і залучати інвестиції, тоді як компетентні підходи сприяють системному плануванню та ефективному управлінню ресурсами.

Стратегія управління конкурентоспроможністю українських бізнес-структур в умовах війни базується на здатності підприємств швидко адаптуватися до змін, використовуючи креативні підходи. Креативність стає ключовим інструментом у пошуку нових можливостей на ринку, особливо в умовах обмеженого доступу до ресурсів і порушених логістичних ланцюгів. Підприємства змінюють свої бізнес-моделі, адаптують продукти до нових потреб, залучають нові цільові аудиторії, а також знаходять шляхи для виходу на міжнародні ринки. Наприклад, компанії, що до війни виробляли цивільну продукцію, переключилися на виготовлення товарів військового призначення, зокрема, безпілотників, що наразі мають великий попит.

Креативність також сприяє розвитку інноваційних форм співпраці між бізнесом та державою, а також із міжнародними партнерами. Гнучкі підходи до управління дозволяють швидко змінювати стратегії ведення бізнесу у відповідь на нові виклики та створювати нові продукти або сервіси, які відповідають нагальним потребам як внутрішнього, так і міжнародного ринків. Креативні рішення допомагають також залучати інвестиції, навіть в умовах високих ризиків, демонструючи інвесторам потенціал для розвитку й зростання в умовах післявоєнної відбудови.

Однак для забезпечення стійкої конкурентоспроможності недостатньо лише креативних підходів. Важливим елементом є компетентний підхід, що передбачає системне планування і стратегічне управління. Компетентні

управлінці здатні ефективно використовувати обмежені ресурси, оптимізувати виробничі процеси, ідентифікувати ризики та розробляти стратегії для їхнього мінімізації. Компетентність передбачає також вміння швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, здійснюючи планування на довший термін, зокрема, розробку 2-3 річних бізнес-планів в умовах невизначеності.

Стратегія управління ресурсами в умовах війни має значний акцент на збереженні та розвитку кадрового потенціалу, що також є елементом компетентного підходу. Компанії, що зберігають ключових фахівців і забезпечують їх безперервну професійну підготовку, мають значну перевагу на ринку. Інвестиції в кадри та впровадження цифрових технологій також підвищують продуктивність та знижують витрати. Системний підхід до управління кадрами дозволяє підприємствам зберігати високу ефективність навіть у критичних умовах.

Поєднання креативності та компетентності створює основу для довгострокового успіху. Креативність забезпечує гнучкість і адаптацію до зовнішніх змін, тоді як компетентність формує структуру та забезпечує контроль над внутрішніми процесами. Ця синергія дозволяє українським бізнес-структурам не лише вижити в умовах війни, але й розвиватися, закладаючи основу для економічного відновлення країни.

Попри вражаючу стійкість і адаптивність багатьох українських бізнес-структур, виклики, що постали перед ними в умовах війни, залишаються надзвичайно серйозними. Одним з основних викликів є руйнування інфраструктури, особливо в східних і південних регіонах, де бойові дії є найбільш інтенсивними. Пошкодження транспортних шляхів, заводів, складів і логістичних центрів суттєво ускладнюють виробництво та постачання товарів як на внутрішній ринок, так і за кордон. Це підвищує витрати на логістику та знижує конкурентоспроможність продукції українських підприємств.

Окрім інфраструктурних проблем, український бізнес зіштовхується із серйозними фінансовими труднощами. Через війну багато підприємств втратили свої активи, а їхні фінансові ресурси вичерпалися. Кредитування, хоча й підтримується державними програмами, все ще залишається обмеженим через високі вимоги банків та ризики невиконання зобов'язань. Навіть програма «Доступні кредити 5-7-9%» не може повністю вирішити цю проблему, оскільки не всі підприємства можуть відповідати умовам програми або своєчасно отримати необхідні фінанси. Високі відсоткові ставки також створюють додаткові бар'єри для розвитку бізнесу.

Наслідком цих викликів є банкрутство багатьох підприємств. Особливо постраждав малий та середній бізнес, що має менші фінансові резерви та меншу стійкість до зовнішніх шоків. За статистикою, велика кількість компаній змушена була закритися або призупинити свою діяльність через руйнування активів, втрату клієнтів та неможливість продовжувати операційну діяльність. Це не тільки послаблює економіку, але й негативно впливає на ринок праці, залишаючи тисячі людей без роботи.

Ще один виклик – це втрата людського капіталу. Велика кількість кваліфікованих кадрів виїхала за кордон або була мобілізована до Збройних сил

України, що призвело до дефіциту фахівців у багатьох галузях. Відновлення людського потенціалу є критично важливим для відновлення економіки, однак це завдання ускладнюється як воєнними діями, так і еміграційними процесами. У зв'язку з цим, бізнесу доводиться впроваджувати нові підходи до збереження та розвитку кадрів, включаючи навчання та перекваліфікацію працівників.

Таким чином, незважаючи на те, що частина бізнесу продовжує адаптуватися до нових умов і демонструє зростання, для багатьох підприємств виклики залишаються непереборними. Значні втрати інфраструктури, фінансова нестабільність, банкрутства та втрата людського капіталу ставлять перед бізнесом важкі завдання, які вимагають системної державної підтримки, міжнародної допомоги та внутрішньої стійкості для подолання цих труднощів і забезпечення довгострокового відновлення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах війни українські бізнес-структури зіткнулися з численними викликами, які значно ускладнюють їхню діяльність. Попри це, стратегія управління конкурентоспроможністю, що базується на креативності та компетентному підході, є ключем до виживання та подальшого розвитку підприємств. Креативність допомогла бізнесам знайти нові ринки, адаптувати продукти та послуги під актуальні потреби, а також залучати інвестиції навіть в умовах значних ризиків. Компетентний підхід, у свою чергу, сприяв оптимізації ресурсів і створенню довгострокових планів, що дозволило багатьом компаніям продовжувати свою діяльність.

Одним із головних викликів для українського бізнесу стала руйнація інфраструктури, яка значно ускладнює логістику та підвищує витрати на виробництво. Підприємства вимушені адаптуватися до обмеженого доступу до ринків та ресурсів, що посилює необхідність у використанні креативних рішень. У цих умовах, особливо важливим є розвиток компетенцій управлінців, які здатні не тільки ефективно використовувати наявні ресурси, але й впроваджувати інновації, що дозволяють підприємствам виживати.

Фінансові труднощі та нестабільність кредитування створюють ще один великий бар'єр для конкурентоспроможності. Хоча державні програми кредитування, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», полегшують доступ до фінансування, багато підприємств все ще зіштовхуються з високими відсотковими ставками та жорсткими умовами кредитування. Це призводить до зростання кількості банкрутств, особливо серед малого та середнього бізнесу. Тут знову креативність у поєднанні з компетентним управлінням дозволяють деяким підприємствам знайти шляхи виживання, але загалом ці виклики потребують значної державної підтримки та міжнародної допомоги.

Втрата людського капіталу через мобілізацію та еміграцію також є серйозною проблемою для конкурентоспроможності українського бізнесу. Оскільки кадри є однією з найважливіших складових успіху будь-якого підприємства, бізнесу необхідно шукати способи збереження кваліфікованих працівників та інвестувати в їхнє навчання і перепідготовку. Тут компетентний підхід до управління кадрами відіграє вирішальну роль, адже підприємства, які

зберігають та розвивають своїх фахівців, мають значно більше шансів на довготривале зростання.

Таким чином, стратегії управління конкурентоспроможністю в умовах війни, що базуються на поєднанні креативних підходів та компетентного управління, є критично важливими для українського бізнесу. Вони дозволяють підприємствам не тільки виживати в екстремальних умовах, але й закладати основу для відновлення економіки після війни. Завдяки інноваціям, ефективному використанню ресурсів та інвестиціям у людський капітал, українські бізнес-структури мають потенціал для подальшого розвитку, що є важливим кроком на шляху до економічного відновлення країни.

Перспективи подальших досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю українських бізнес-структур в умовах війни відкривають численні напрями для аналізу та вдосконалення. Особливо важливими є дослідження щодо розвитку інноваційних підходів до управління ресурсами, зокрема людським капіталом та фінансовими інструментами, в умовах невизначеності та нестабільності. Подальший аналіз креативних рішень та їхньої ефективності у різних секторах економіки може допомогти розробити більш гнучкі стратегії, які будуть здатні швидко адаптуватися до змінних умов. Крім того, варто приділити увагу міжнародним практикам у сфері відновлення бізнесу після конфліктів, щоб знайти успішні моделі для інтеграції в українське середовище. Важливим є і дослідження ролі цифрових технологій та інновацій у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу, а також впровадження нових моделей співпраці між державою та приватним сектором для прискорення відновлення економіки України.

А

1. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. Рівне : РДГУ, 2011. 133 с.

2. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та меха-нізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

3. Корнілова Н. В. Методологічні аспекти формування інноваційної стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 6. С. 107.

4. Пілюшенко В. Л., Аракелова І. О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 133–142.

5. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022) «Декларація Лугано» Лугано. 4-5 липня 2022 року. URL: <https://ua.urb2022.com/materiali-konferenciui>

6. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

7. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отримані результати у 2021 р.: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2022. 53 с.

8. Вишлінський Г., Репко М. та ін. Економіка України під час війни: звіт за жовтень 2023. Центр економічної стратегії, German Economic Team, 22 с.

9. Dankevych A., Dankevych V., Levchenko, Y (2023). EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of ukrainian enterprises. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. Nova Science Publishers, Inc. pp. 61–83.

10. Dankevych, V., Bondarchuk, N., Buchynska, A., Kostenko, S., & Strilchuk, V. (2022). European legal standards for local development: A community-oriented approach. *Journal of Community Positive Practicesthis*, 22, 47-64. doi: 10.35782/JCPP.2022.SI.05.

11. Mamonova, N., Wengle, S., & Dankevych, V. (2023). Queen of the fields in wartime: what can Ukrainian corn tell us about the resilience of the global food system? *Journal of Peasant Studies*, 50(7), 2513–2538. <https://doi.org/10.1080/03066150.2023.2255568>.

1. Kniazevych, A. O. and Krajchuk, O. V. (2011), *Mekhanizmy upravlinnia innovatsijnym rozvytkom* [Mechanisms of management of innovative development], RDHU, Rivne, 133 p.

2. Rohoza, M. Ye. and Verhal, K. Yu. (2011), *Strate-hichnyj innovatsijnyj rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms], RVV PUET, Poltava, 136 p.

3. Kornilova, N. V. (2015), “Methodological aspects of the formation of an innovative strategy for the devel-opment of an enterprise in the service sector, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*”, no. 6, p. 107.

4. Piliushenko, V. L. and Arakelova, I. O. (2013), “Strategy of innovative management of the sphere of services based on the marketing approach”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, no. 4, pp. 133–142.

5. Pidsumkovyi dokument Mizhnarodnoi konferentsii z pytan vidnovlennia Ukrainy (URC 2022) «Deklaratsiia Luhano» Luhano. 4-5 lypnia 2022 roku. Available at: <https://ua.urc2022.com/materiali-konferenciyi> [in Ukrainian].

6. *Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku*, Skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019. № 526-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> [in Ukrainian].

7. Pysarenko Т. V., Kuranda Т. K. та in. (2022) *Realizatsiia priorytetnykh napriamiv rozvytku nauky i tekhniky ta otrymani rezultaty u 2021 r.: analitychna dovidka*. Kyiv: UkrINTEI, 53 p. [in Ukrainian].

8. Vyshlinskyi H., Repko M. et al. (2023) *Tsentr ekonomichnoi stratehii*. German Economic Team. *Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: zvit za zhovten 2022* [in Ukrainian].

9. Dankevych A., Dankevych V., Levchenko, Y (2023). EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of

ukrainian enterprises. Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures. *Nova Science Publishers, Inc.* pp. 61–83.

10. Dankevych, V., Bondarchuk, N., Buchynska, A., Kostenko, S., & Strilchuk, V. (2022). European legal standards for local development: A community-oriented approach. *Journal of Community Positive Practicesthis*, 22, 47-64. doi: 10.35782/JCPP.2022.SI.05.

11. Mamonova, N., Wengle, S., & Dankevych, V. (2023). Queen of the fields in wartime: what can Ukrainian corn tell us about the resilience of the global food system? *Journal of Peasant Studies*, 50(7), 2513–2538. <https://doi.org/10.1080/03066150.2023.2255568>.