

ПЕРЕДУМОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Грінченко Р. В., доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: rayal1@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-3366-6154

Кисличко К. А., магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: kislichko201444@gmail.com

Нечепелюк В. Г., магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: nechepelyukvica@gmail.com

Онищук В. С., магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: Viktoriaonishchuk0616@gmail.com

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей управління адаптацією підприємств до змін під час війни. У статті розглянуто проблеми управління адаптацією підприємств до змін у воєнний період, серед яких представлено руйнування інфраструктури, обмеження у постачанні, зміни у ринкових умовах та загрози для безпеки. Розглянуто види організаційних змін, проаналізовано модель процесу управління змінами на підприємстві, яку можна розділити на певні етапи, серед яких є підготовка, впровадження та реалізація змін. Зазначено, що при виконанні наведених заходів, можна оцінити готовність організації до змін та детально спланувати діяльність підприємства. Представлено результати роботи бізнесу у воєнний період, досліджено зміну валового внутрішнього продукту України за зазначений період, розроблено структуру релокації бізнесу, наведено проблеми бізнесу, що заважають підприємствам відновлювати і розвивати бізнес, надано рекомендації щодо покращення умов ведення бізнесу.*

***Ключові слова:** зміни, управління змінами, види змін, етапи управління змінами, підприємство, воєнний період.*

PREREQUISITES FOR THE ADAPTATION OF ENTERPRISES TO CHANGES DURING THE WAR PERIOD

Hrinenko Raisa, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: rayal1@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-3366-6154

Kislychko Katerina, master's student, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: kislichko201444@gmail.com

Nechepeliuk Victoria, master's student, Odesa National Economic University, Odessa, Ukraine

e-mail: nechepelyukvica@gmail.com

Onyshchuk Victoria, master's student, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: Viktoriaonishchuk0616@gmail.com

***Abstract.** The purpose of this article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations regarding the peculiarities of managing the adaptation of enterprises to mines during the war. The article examines the problems of managing the adaptation of enterprises to changes during the war period, among which the destruction of infrastructure, supply restrictions, changes in market conditions and threats to security are presented. The types of organizational changes are considered, the model of the change management process at the enterprise is analyzed, which can be divided into certain stages, which include preparation, implementation and implementation of changes. It is noted that when performing the above measures, it is possible to assess the organization's readiness for changes and plan the enterprise's activities in detail. The results of business operations during the war period are presented, the change in the gross domestic product of Ukraine during the specified period is studied, the structure of business relocation is developed, business problems that prevent enterprises from restoring and developing business are presented, recommendations are given to improve business conditions. In order to stimulate business under martial law, the following was proposed: creation of favorable conditions for internally displaced persons, which provides for reimbursement of labor costs to employers; introduction of a grant program along with financial assistance for those who want to start their own business; creation of a fast platform that provides up-to-date information for Ukrainian exporters who are ready to supply their*

products abroad during the war; creating a financing program to support Ukrainian exporters who need additional financing to fulfill their export deals due to a full-scale invasion.

Key words: *changes, change management, types of changes, stages of change management, enterprise, wartime.*

JEL Classification: M2100.

Постановка проблеми. У воєнний період економіка України підпадає під вплив надзвичайних обставин, що супроводжуються руйнуванням інфраструктури, обмеженнями у постачанні, змінами у ринкових умовах та загрозами для безпеки. Ці фактори створюють виклики, з якими підприємства мають ефективно впоратися, адаптуючись до нової реальності. Управління адаптацією до змін завжди було ключовим фактором у

бізнес-середовищі для кожного підприємства, але у воєнний період це управління набуло особливого характеру та надзвичайної ваги, оскільки від його успішності залежить їхнє виживання та подальший розвиток. За таких умов виникає необхідність вивчення проблем управління адаптацією підприємств до змін у воєнний період та пошуку стратегій, які допоможуть їм ефективно функціонувати та пристосовуватися до нових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань щодо адаптації підприємств до змін займалися такі наукові діячі, як Т. В. Гринько [1], Н. Ю. Ровинська [2], Л. С. Ладонько, І. В. Ганжа [3], С. Г. Турчіна [4], І. Б. Запхляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун [5], О. П. Пащенко [6], А. Ю. Геворкян [7], В. Г. Воронкова, Т. О. Меліхова [8], Л. В. Соколова [9], Т. І. Лепейко, К. В. Кривобок [10] та інші. Проте більшість публікацій фокусується на теоретичному аспекті формування підходу до адаптації підприємств до змін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Адаптація підприємств до змін має базуватись на ґрунтовному аналізі та оцінці передумов самої адаптації. Тому виникає потреба у подальших наукових дослідженнях щодо особливостей адаптації підприємств до змін під час війни.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей управління адаптацією підприємств до змін під час війни.

Основний матеріал. У сучасних воєнних умовах необхідність уміння ефективно управляти змінами на підприємствах стає невід'ємною вимогою. Це важлива передумова для успішного розвитку організацій та досягнення їх високої ефективності. Успішне виживання та розвиток підприємств нерозривно пов'язані з їх здатністю прогнозувати та гнучко адаптуватися до змін на ринку та в країні, своєчасно визначаючи та впроваджуючи необхідні зміни у свою діяльність.

Т. В. Гринько у своїй науковій роботі відмітила, що: «...управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану...» [1, с. 247].

Отже, кожне підприємство має постійно розвиватися, впроваджуючи зміни, незалежно від ситуації на ринку та в країні для набуття конкурентоспроможності в умовах зовнішнього середовища.

Управління змінами насамперед можна віднести до структури системи управління, а також до процесу прийняття стратегічних та оперативних рішень, які забезпечують ефективне функціонування підприємства або його економічну стабільність.

Н. Ю. Ровинська [2] пропонує чотири види організаційних змін, зображених на рис. 1., опрацювання яких має стати необхідним елементом загального управління адаптацією підприємств до змін. С. Г. Турчіна у своїй науковій статті наводить модель процесу управління змінами на підприємстві [4, с.13]. Вона пропонує виділити основні етапи, серед яких: підготовка, впровадження та реалізація змін. Науковець пояснює, що підприємства не завжди проходять усі три етапи, або, в залежності від терміновості, можуть їх об'єднувати та змінювати черговість.

На етапі підготовки керівництву слід визначити необхідність змін, встановити потреби у впровадженні та створити команди управління змінами після дослідження зовнішнього середовища та оцінки готовності персоналу до змін. Після цього проводиться діагностика підприємства, а саме оцінюється наявний потенціал, проводиться аналіз конкурентних позицій та інформуються працівники про намічені перетворення.

На етапі впровадження змін розробляється план змін, де коригується стратегія підприємства, формується ефективна організаційна структура та структура управління та застосовуються інструменти подолання можливого опору.



Рис. 1. Види організаційних змін

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [2, 3]

На останньому етапі проводиться реалізація запланованих змін, під час якого контролюється та коригується план змін, оцінюються результати впроваджених змін з погляду економічної ефективності та соціальних наслідків і закріплюються попередні досягнення. Окрім цього, визначаються, оцінюються та мінімізуються перешкоди.

Отже, виконання пропонованого поетапного плану управління змінами на сучасних підприємствах дозволяє оцінити готовність організації до змін, детально спланувати діяльність підприємства, своєчасно подолати можливий опір та забезпечити ефективний розподіл повноважень між учасниками процесу змін.

Під час війни на економіку та бізнес впливають зміни у макроекономічних процесах, демографічній ситуації, світовому попиту, умовах постачання продукту на ринки та фінансуванні бізнесу. У таких умовах не ефективні стандартні методи управління. Необхідно адаптувати роботу організації до мінливих умов та поведінки зацікавлених сторін, забезпечувати підтримку наявних зв'язків та встановлювати нові зв'язки, орієнтуватися на ситуаційний підхід до управління, оновлювати технології, стиль і методи керівництва.

У системі управління у сучасних складних умовах, на нашу думку, зміни мають бути спрямовані в середину організації. Нині найбільш важливо вкладати максимум зусиль у взаємодію з працівниками та зацікавленими сторонами.

Стійкість організації має базуватися на довірі, збереженні та розвитку норм і цінностей, елементів корпоративної культури, принципості при визначенні пріоритетів. Лідерство керівника має гарантувати виживання, стабільність та задоволення потреб кожного працівника.

Бізнес в Україні сильно постраждав внаслідок війни, розв'язаної понад рік тому. Підприємці зазнали величезних збитків, але залишилися на плаву. Економіка України вже більше року страждає від кровопролитної війни росії проти нашої країни. Оговтавшись від шоку повномасштабного вторгнення, підприємці були змушені адаптуватися до нових, більш жорстких умов (рис. 2).

Зокрема, багато підприємств зазнали великих втрат на початку великої війни. Звісно, деякі підприємці втратили все через жорстоке руйнування та окупацію частини наших територій і близько 8% бізнесу повністю припинило свою діяльність у 2022 році, а 19% підприємств було майже зупинено, їх потужності було задіяно менш ніж на 30%. Але загалом, незважаючи на всі зусилля ворога зруйнувати нашу економіку, як військовими діями, так і енергетичною кризою, підприємства вижили та намагалися продовжувати працювати. Статистика показує, що згідно з опитуванням в рамках ініціативи щодо відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України 9% компаній майже не змінили обсягів своєї діяльності і близько 14% підприємств вдалось навіть збільшити цей показник в умовах повномасштабної війни.

За результатами опитування в рамках ініціативи щодо відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України за допомогою «Дія бізнес» (рис. 2) можна стверджувати, що в більшості підприємств головною проблемою, що заважає вітчизняним підприємствам зараз відновлюватись і розвиватись, є відсутність достатньої кількості платоспроможних

клієнтів і з цим стикається більше ніж половина компаній. На це також впливає скорочення рівня ВВП.



Рис. 2. Результати роботи бізнесу у 2022 році порівняно з 2021 роком, %
Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

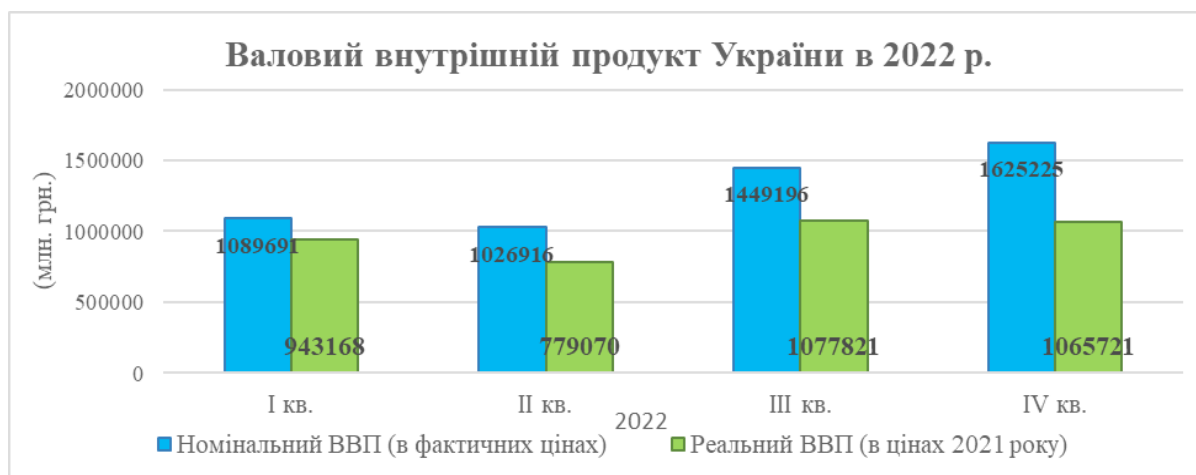


Рис. 3. Валовий внутрішній продукт України в 2022 р., млн. грн.
Джерело: складено авторами за матеріалами [12]

У 2022 році номінальний ВВП скоротився на 4,9% і склав 5191028 млн. грн., а споживча інфляція становила 26,6%, тобто ціни на українські товари та послуги зросли в середньому на чверть (рис. 3). Також відбулася значна девальвація національної валюти з 29 грн./дол. до вторгнення до 40 грн./дол. на сьогодні на спотовому валютному ринку, що також вплинуло на вартість товарів і послуг.

Рятуючись від війни, окрім мільйонів українців, сотні підприємств також були змушені евакуюватися. Основна мета такого переміщення бізнесу, що зараз опинився під обстрілами чи в окупації, – вберегти та захистити власні активи та потужності, відновити роботу підприємств на благо економіки та зберегти робочі місця.

Нині підприємства, які не можуть відновити свою діяльність через активні бойові дії, намагаються переїхати у більш безпечні місця, переважно в області заходу нашої країни, однак існують і ті, які через усвідомлення ризиків були змушені змінити локацію і евакуювались закордон. Деякі компанії переїжджають у безпечніші місця самостійно, тоді як інші є занадто великими і потребують державної допомоги. Дані про структуру релокації бізнесу станом на січень 2023 року представлені на рис. 4.

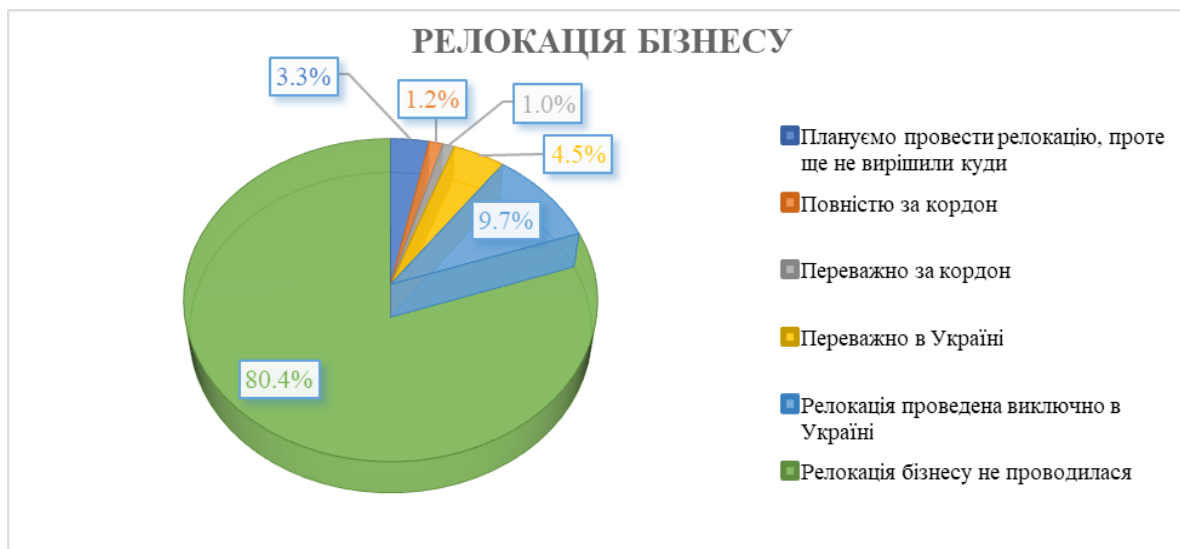


Рис. 4. Структура релокації бізнесу станом на січень 2023 року
 Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

Крім значного зниження добробуту населення і зростання цін, з початку війни підприємства фактично втратили здатність до зовнішньоекономічної діяльності. Кордони з Росією і Білоруссю зі зрозумілих причин були закриті, роботу в морських портах країни паралізовано, а можливості західного кордону сильно обмежені. Крім того, вісім мільйонів людей покинули Україну, рятуючись від бойових дій, і майже п'ять мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами всередині країни.

Перед обличчям цих складних умов більшість українців намагалися об'єднатися і підтримати економіку країни, де бізнес був життєво необхідний. У результаті багато людей стали віддавати перевагу продукції місцевих виробників і українські бренди стають дедалі популярнішими.

Цьому також сприяло неприйняття російських і білоруських товарів. На жаль, вони займали частину полиць місцевих магазинів і цілі торгові зали в торгових центрах. Українці перестали підтримувати економіку загарбника грошима. І тепер усе більше й більше людей уважно вивчають діяльність іноземних компаній. Якщо вони не пішли з ворожого ринку, багато хто відмовляється купувати їхні товари, віддаючи перевагу українським.

На рис. 5 можна побачити проблеми бізнесу, що заважають підприємствам зараз відновлювати і розвивати бізнес.

Ці цифри красномовно свідчать про величезні втрати, яких війна завдала підприємцям. За даними Європейської бізнес-асоціації (ЄБА), у наслідок воєнних дій 38% підприємств зазнали прямих збитків, а у 21% активи (виробничі потужності, земля, техніка, транспорт, нерухомість і продукція) залишилися на окупованій території. Підприємства продовжують зазнавати збитків через війну. Наразі 33% повідомляють про збитки до 1 мільйона доларів США, 37% – про збитки в діапазоні 1-10 мільйонів доларів США і 10% – про збитки понад 10 мільйонів доларів США. Незважаючи на всі складнощі і продовження бойових дій на території нашої країни, дедалі більша кількість компаній відновлюють свою діяльність. Наразі 68% з них є членами ЄБА.

Головним викликом для бізнесу стали постійні удари по енергетичній системі України, які призводили до частих та тривалих вимкнень електроенергії. Згідно зі статистикою Європейської Бізнес Асоціації 89% приватних компаній та державних підприємств відчули на собі наслідки ударів Росії по енергетичному сектору.

Бізнес був змушений шукати альтернативні джерела електроенергії та збільшити витрати на транспорт та витратні матеріали. Крім цього, на дохід компаній значно вплинуло скорочення продуктивних годин і постійне переривання робочих процесів.

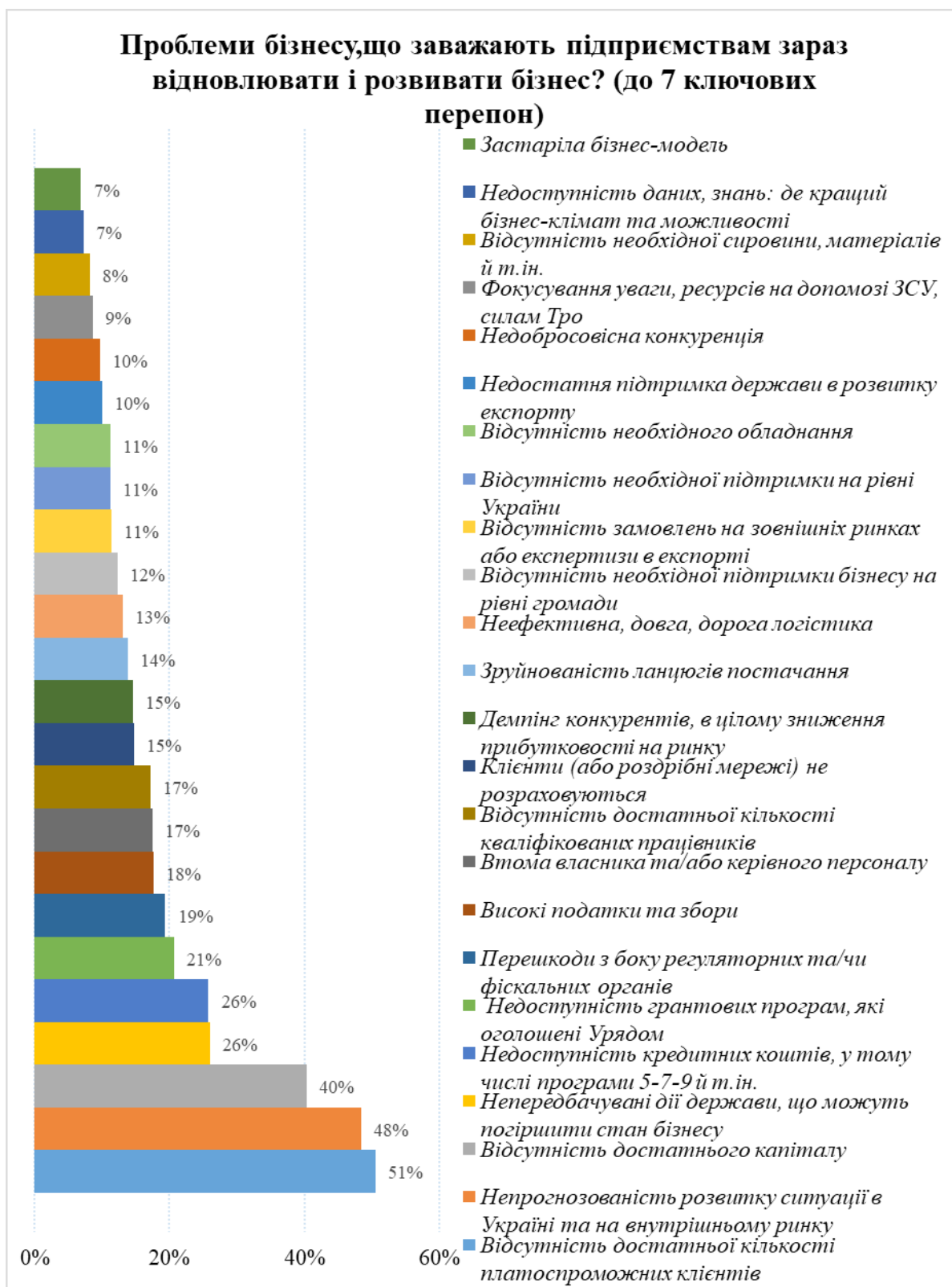


Рис. 5. Проблеми бізнесу, що заважають підприємствам зараз відновлювати і розвивати бізнес

Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

Серед інших викликів підприємці визначають:

□ знищені логістичні шляхи, дефіцит транспортних засобів та значне підвищення цін на пальне;

- необхідність перегляду стратегій продажу та маркетингу;
- брак кадрових фахівців через мобілізаційні заходи та виїзд українців за межі країни;
- втрату компаній та держав-партнерів;
- обмежене зовнішнє та внутрішнє інвестування та блокування національними банками кредитних коштів;
- значне зростання цін на енергоресурси, сировину та матеріали.

Окремим викликом стала й окупація частини територій, через яку компанії тимчасово втратили доступ до своїх виробництв та складів.

Щоб вистояти підприємці були змушені переналаштувати внутрішні бізнес-процеси та вдаватися до кризового мікро- та макромеджменту. Так, за даними ЄБА:

- Близько третини бізнесів, а саме 37% опитаних, вимушено скоротили персонал та збільшили обсяг роботи для працівників, які залишилися, змінивши їхні функціональні обов'язки.

44% компаній вдалися до адаптації свого асортименту товарів та послуг до потреб ринку.

- Більшість компаній перейшли на короткострокове стратегічне планування:
 - мікрокомпанії – 60% опитаних планують на 1 місяць, 16% – без змін;
 - малі компанії – 56% опитаних планують на 1 місяць, 18% – на квартал;
 - середні компанії – 41% опитаних планують на 1 місяць, 21% – без змін;
 - великі компанії 38% опитаних планують без змін, 26% – на 1 місяць.

Крім цього, українські підприємці визначили низку найпріоритетніших завдань, над якими вони працюють. Серед найпопулярніших відповідей:

- Розширення клієнтської бази та цільової аудиторії – 63%.
- Адаптація стратегії та фокусу бізнесу під актуальні потреби ринку – 25%.
- Пошук нових логістичних шляхів та постачальників – 23%.
- Пошук фінансування/інвестицій або нових партнерів – 22%.
- Вихід на міжнародний ринок – 21%.

За наведеною статистикою стає зрозуміло, що потреби та поведінка споживачів дуже змінилися, а це безпосередньо впливає на те, що саме потрібно бізнесу для повноцінного відновлення функціонування. Тому більшість опитаних компаній вважають за актуальне завдання саме пошук нових клієнтів.

Незважаючи на надважкі умови та нестабільне становище, більше половини опитаних, а саме 76% підприємців планують розширення свого бізнесу, з них:

- 28% – ставлять за мету розширити географію присутності;
- 26% – планують відкрити нові напрямки діяльності;
- 25% – хочуть змінити стратегію на зовнішній ринок;
- 21% – збільшуватимуть штат співробітників.

Варто також зазначити, що для розширення свого бізнесу підприємці планують використати власні кошти, серед опитаних лише 33% покладаються на кредитування та гранти.

Звичайно, що в умовах воєнного стану не доводиться сподіватися на значне економічне піднесення. Але бізнес-спільнота України покладається на рішучі дії з боку держави для стабілізації економіки та підтримки бізнесу.

Держава має переглянути діючі інструменти, що використовуються для регулювання та контролю, запровадити актуальні та ефективні. Нині в Україні зафіксовано трохи менше ніж 1000 інструментів державного регулювання бізнесу, що пов'язують руки підприємців, які щодня намагаються вистояти та зберегти власну справу.

В умовах війни, коли підприємці страждають від зменшення попиту, втрати активів, людського капіталу, перебоїв з електропостачанням, пріоритетом регуляторної політики має бути збереження та підтримка підприємницької активності.

Якщо врахувати, що простору для зниження податків немає, необхідно знижувати адміністративне навантаження на підприємців,

З огляду на те, що Україна йде до ЄС, найближчим часом виникнуть додаткові регуляторні зобов'язання. ЄС – далеко не ліберальна юрисдикція. Але інтенсивне регулювання там компенсується принципом розумності (коли перевіркою підприємця займаються лише тоді, коли він у своїй діяльності досягає суттєвих масштабів та значного впливу на фактори небезпеки), ризик-орієнтованим підходом та мінімальною корупцією на низовому рівні.

У нас фактично не діє принцип розумності, хоча він і прописаний у законі. Тому імплементацію Євродиректив слід розпочинати з практичного впровадження європейського регуляторного підходу, щоб не переважувати українських підприємців.

Велика війна та «екстрена» дерегуляція на багатьох прикладах наочно показали, які норми та регуляції мають значення, а які лише заважають бізнесу.

Підприємці, особливо які релокували свій бізнес, зазначають, що значна частка регуляторно-адміністративного навантаження створюється на місцях.

Держслужбовці часто орієнтовані не так на вирішення потреб бізнесу, як на регулювання підприємців. Причому ключовою метою регулювання є не зниження істотних ризиків для населення і держави, а зниження ризиків формальної відповідальності самих чиновників.

Розвиток бізнесу під час воєнного стану – складна справа, яка пов'язана зі значними ризиками та невизначеністю. Однак у минулому український бізнес стикався з іншими проблемами.

Щоб заохотити зростання, можна надати кілька можливостей для підприємців у країні. Однією з таких можливостей є створення сприятливих умов для внутрішньо переміщених осіб, що передбачає відшкодування роботодавцям витрат на оплату праці, пов'язаних із прийняттям на роботу осіб, які є ВПО. Крім того, підприємства з регіонів, які постраждали від війни, можуть тимчасово переїхати на захід України або інші більш безпечні міста, щоб сприяти зростанню.

Щоб заохочувати підприємництво, можна запровадити грантову програму разом з фінансовою допомогою для тих, хто хоче започаткувати свій бізнес. Така програма надасть кошти особам, які мають амбіції, здібності та стратегію розпочати або розвинути власний бізнес.

Іншою пропозицією у період воєнного стану може бути сприяння у сфері експортної діяльності. Наприклад, створення швидкої платформи, що надає актуальну інформацію для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон під час війни. Крім того, на основі попередньої пропозиції можна також створити програму фінансування для підтримки українських експортерів, які потребують додаткового фінансування для виконання своїх експортних угод через повномасштабне вторгнення.

Ведучи бізнес в умовах воєнного стану, підприємці повинні бути адаптованими та адаптувати свої плани відповідно до унікальних обставин. Невизначеність поширена, тому важливо зберігати спокій і ефективно спілкуватися зі своєю командою. Перед складанням бізнес-плану необхідно провести ретельну оцінку своїх ресурсів, включаючи ретельний аналіз ситуації, оцінку наявних коштів і оптимізацію витрат.

Під час воєнного стану в бізнес-плануванні вкрай важливо визначити пріоритет мінімізації звільнень. У такі важкі часи вкрай важливо зберегти команду кваліфікованих спеціалістів. Однією з можливих цілей, на якій варто зосередитися у складних обставинах, є розширення пропозиції поточних продуктів для задоволення мінливих потреб клієнтів, що потенційно потребує зміни бізнес-моделі. З початком повномасштабного вторгнення умови бізнесу замовника, ймовірно, зміняться. Тому адаптація до цих нових обставин має бути головним пріоритетом.

Одним із головних напрямків розвитку нових бізнес-стратегій є вихід на міжнародні ринки. Розумним кроком було б зосередитися на сусідніх країнах, які мають сприятливі відносини з Україною. Експериментуючи з бізнес-моделями на цих ринках, стає легше відтворити їх в інших країнах. Відвідування європейських виставок є чудовим способом дати поштовх цьому розвитку, оскільки це дає можливість налагодити партнерські відносини з міжнародними дистрибуторами та роздрібними торговцями. Хоча повномасштабне вторгнення може призвести до значної шкоди та значних людських жертв, історія показала, що за ним часто слідує відновлення та зростання. Отже, з чітким розумінням значущості та наявних можливостей, а також індивідуальним бізнес-планом, адаптованим до сучасних обставин, розвиток бізнесу в Україні стає не тільки необхідним, але й цілком здійсненним.

Висновки. Отже, для стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану було запропоновано: створення сприятливих умов для внутрішньо переміщених осіб, що передбачає відшкодування роботодавцям витрат на оплату праці; запровадження грантової програми разом з фінансовою допомогою для тих, хто хоче започаткувати свій бізнес; створення швидкої платформи, що надає актуальну інформацію для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон під час війни; створення програми фінансування для підтримки українських експортерів, які потребують додаткового фінансування для виконання своїх експортних угод через повномасштабне вторгнення; вихід на міжнародні ринки до країн, які мають гарні відносини з Україною.

Список літератури

1. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247-252. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2013_10_46 (дата звернення: 27.05.2023).
2. Ровинська Н. Ю. Вплив організаційних змін на бізнес-модель компанії. Економіка і менеджмент : Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2015. Т. 3. С. 50–51. URL: http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom3.pdf (дата звернення: 27.05.2023).
3. Ладонько Л. С., Ганжа І. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. №2 (2). С. 101-108.
4. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2016. Вип. 1 (67). С. 11-15. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5634/1/4.pdf> (дата звернення: 27.05.2023).
5. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (дата звернення: 27.05.2023).
6. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf (дата звернення: 27.05.2023).
7. Геворкян А. Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". 2011. № 14. С. 29-35. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5fddd1c9-71a3-4b0b-aa1a-28a5be13aa54/content> (дата звернення: 27.05.2023).
8. Воронкова В. Г., Меліхова Т. О. Умови виживання організації в умовах невизначеності та адаптації до змін. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 14 квітня 2020 р. Кропивницький, 2020. С. 203-205. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9847/1/Proceedings-3thISPC-2020-203-205.pdf> (дата звернення: 27.05.2023).
9. Соколова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 3. С. 206-211.
10. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. Бізнес-інформ. 2016. № 12. С. 176-181.
11. Дослідження стану бізнесу в Україні. 2023. URL: https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf (дата звернення: 27.05.2023).
12. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 27.05.2023).

References

1. Hrynko, T. V. (2013). Change management at enterprises is a necessary condition for ensuring their development. *Biznes Inform.*, 10, 247-252. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/binf_2013_10_46 [In Ukrainian].
2. Rovynska, N. Yu. (2015). The impact of organizational changes on the company's business model. *Ekonomika i menedzhment : Perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*, 3, 50–51. Retrieved from http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom3.pdf [In Ukrainian].
3. Ladonko, L. S., Hanzha, I. V. (2015). The essence and models of change management at the enterprise. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2 (2), 101-108. [In Ukrainian].
4. Turchina, S. H. (2016). Change management in the context of strategic development of enterprises. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, 1 (67), 11-15. Retrieved from <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5634/1/4.pdf> [In Ukrainian].
5. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., Pobihun, S.A. (2018). Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 23, 204-209. Retrieved from <http://global-national.in.ua/>

archive/23-2018/41.pdf [In Ukrainian].

6. Pashchenko, O. P. (2011). Strategic management of enterprise development. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 2, 99-103. Retrieved from http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf [In Ukrainian].

7. Hevorkian, A. Yu. (2011). The theoretical and methodological essence of the category "adaptation" of enterprises. *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI"*, 14, 29-35. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5fddd1c9-71a3-4b0b-aa1a-28a5be13aa54/content> [In Ukrainian].

8. Voronkova, V. H., Melikhova, T. O. (2020). Conditions for survival of the organization in conditions of uncertainty and adaptation to changes. A competitive model of innovative development of the economy of Ukraine: *Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 14 kvitnia 2020 r. Kropyvnytskyi, 203-205. Retrieved from <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9847/1/Proceedings-3thISPC-2020-203-205.pdf> [In Ukrainian].

9. Sokolova, L. V. (2016). Theoretical and methodological platform for the development of a system of adaptation of enterprises to changes in the external environment. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 3, 206-211 [In Ukrainian].

10. Lepeiko T. I., Kryvobok K. V. (2016). Improvement of tools for adaptation of enterprises to the influence of the competitive environment. *Biznes-inform*, 12, 176-181 [In Ukrainian].

11. *Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini. 2023*. Retrieved from https://business.diia.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf [In Ukrainian].

12. *Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini. 2023*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.05.2023

Прийнята до публікації 15.05.2023