

## ПРОАКТИВНА АДАПТИВНІСТЬ І СИСТЕМНІ ВЛАСТИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЇХ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Валентина Василівна СТАДНИК**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>  
e-mail: [stadnyk\\_v\\_v@ukr.net](mailto:stadnyk_v_v@ukr.net)

**Віталій Миколайович ЙОХНА**

кандидат економічних наук, науковий співробітник  
Хмельницький національний університет  
e-mail: [vyokhna@gmail.com](mailto:vyokhna@gmail.com)

**Максим Олександрович ГАДЖУК**

здобувач PhD  
Хмельницький національний університет  
e-mail: [mgadzhus@ukr.net](mailto:mgadzhus@ukr.net)

**Руслан Зореславович РОМАНІВ**

здобувач PhD  
Хмельницький національний університет  
e-mail: [ruslanromaniv@gmail.com](mailto:ruslanromaniv@gmail.com)

У статті актуалізовано проблему здатності України підтримувати економічне життя під час війни і відновити позитивну економічну динаміку в післявоєнний період. Висловлено припущення, що важливе місце у цих процесах має зайняти підприємницький сектор – завдяки високим адаптивним властивостям підприємницьких структур малого організаційного формату. Наведено результати порівняльного аналізу статистичної інформації про зміни в структурі і економічній динаміці сектору малого і середнього бізнесу України під час війни, які підтверджують їх високу адаптивність. Аргументовано доцільність методологічного уточнення дефініції «підприємницька структура» з урахуванням чинників проактивної адаптивності. Метою дослідження визначено сутнісно-ідентифікуючий аналіз системних властивостей підприємницьких структур, які забезпечують їх проактивну адаптивність.

Опираючись на антиципативний підхід в теорії менеджменту, який апелює до проактивної адаптивності підприємництва як явища, запропоновано авторське тлумачення дефініцій «стресостійкість» і «конкурентоспроможність» суб'єктів підприємницької діяльності та змісту системних властивостей підприємницьких структур. Вони подані через визначення їх ролі у формуванні конкурентних переваг в контексті забезпечення стресостійкості і конкурентоспроможності бізнесу. Сукупність властивостей структуровано за їх сутнісним призначенням та результатами прояву в системних характеристиках і наповнено методичним інструментарієм управлінського впливу. Акцентовано на необхідності їх цілеспрямованого використання для вирішення завдань нарощування ринкових можливостей малих підприємств.

**Ключові слова:** антиципативний підхід в управлінні, проактивна адаптивність, інновації, стресостійкість, конкурентні переваги, мережеве співробітництво, синергія різноманітності.

## PROACTIVE ADAPTABILITY AND SYSTEM PROPERTIES OF THE BUSINESS STRUCTURE AS DETERMINANTS OF THEIR STRESS RESISTANCE AND COMPETITIVENESS

**Valentyna STADNYK, Vitaliy YOKHNA, Maksym GADZHUK, Ruslan ROMANIV**

Khmelnytskyi National University

The article updates the problem of Ukraine's ability to maintain economic life during the war and restore positive economic dynamics in the post-war period. It is assumed that the entrepreneurial sector should occupy an important place in these processes – thanks to the high adaptive properties of entrepreneurial structures of a small organizational format. The results of a comparative analysis of statistical information on changes in the structure and economic dynamics of the small and medium-sized business sector of Ukraine during the war are presented, which confirm their high adaptability. The expediency of the methodological clarification of the definition of «entrepreneurial structure» considering the factors of proactive adaptability is argued. One of the tasks of the research is the essentially identifying analysis of the system properties of business structures that ensure their proactive adaptability.

Based on the anticipatory approach in management theory, which appeals to the proactive adaptability of entrepreneurship as a phenomenon, the author's interpretation of the definitions of «stress resistance» and «competitiveness» of subjects of entrepreneurial activity and the content of systemic properties of entrepreneurial structures is proposed. They are presented through the definition of their role in the formation of competitive advantages in the context of ensuring stress resistance and business competitiveness. The set of properties is structured according to their essential purpose and results of manifestation

in system characteristics and is filled with methodical tools of management influence. Emphasis is placed on the need for their purposeful use to solve the problems of increasing the market opportunities of small enterprises.

*Key words:* anticipatory approach in management, proactive adaptability, innovation, stress resistance, competitive advantages, network cooperation, synergy of diversity.

Стадник В., Йохна В., Гаджук М., Романів Р. (2023). Проактивна адаптивність і системні властивості підприємницьких структур як детермінанти їх стресостійкості і конкурентоспроможності. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 6-15.

[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1))

Stadnyk V., Yokhna V., Gadzhuk M., Romaniv R. (2023). Proactive adaptability and system properties of the business structure as determinants of their stress resistance and competitiveness. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 6-15.

[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Україна нині зіткнулася з надзвичайно великими загрозами національній безпеці, спричинених агресивними намірами російської політичної еліти перешкодити інтегруванню України в європейський економічний і ціннісний простір. Масштаби такого втручання у суверенне право країни робити власний вибір моделі і пріоритетів свого суспільного і економічного розвитку величезні. На жаль, вони не обмежилися суто політичним або економічним тиском на чинну владу, а набули характеру прямого воєнного протистояння, в ході якого загинуло багато людей, вщент зруйновано велику кількість українських міст, містечок і сіл, які потрапили в зону бойових дій. Зазнали також значних фізичних руйнувань об'єкти цивільної інфраструктури, які виконують функції життєзабезпечення в містах, що знаходяться далеко від лінії фронту. На певний період це зумовило енергетичну уразливість як цивільного життя, так і тих суб'єктів господарювання, які не можуть вести економічну діяльність за відсутності стабільного енергоживлення. Як результат – багато суб'єктів господарювання, які фактично припинили свою діяльність на початку повномасштабного вторгнення, але поступово почали відновлювати її влітку (за даними опитувань, в березні припинили роботу понад 80% суб'єктів бізнесу, в серпні ця цифра зменшилась до 40% [8]), вказали на те, що їх ділова активність погіршилась і очікування покращання економічної ситуації у респондентів досі не простежується. За щомісячними розрахунками НБУ Індексу очікування ділової активності (ІОДА) в підприємницькому середовищі, у вересні 2022 р. цей показник дорівнював 46,1, у жовтні він знизився до 44,9, в листопаді до 42,7, а в грудні – до 42,1. В січні 2023 він погіршився ще більше – до 37,5. В лютому появилась певна тенденція до поліпшення – ІОДА зріс до 45,0. Водночас, проведене в лютому 2023 р. опитування в середовищі МСБ показало, що у понад 70% підприємців з числа опитаних вважають економічну ситуацію в Україні несприятливою (42% - несприятливою, а 29% - катастрофічною). А 38% прогнозують, що стан справ у бізнесі і надалі погіршуватиметься [14]. Та все ж в березні – ІОДА зріс до 49,0, а в квітні – перетнув позначку нейтрального рівня, зрісши до 51,5. Основними чинниками такого покращання очікувань респонденти назвали поліпшення логістики, енергозабезпечення, а промислові підприємства додатково до цього очікують зростання експорту завдяки відновленню замовлень з боку зовнішніх споживачів [21]. Серед несприятливих чинників – низький платоспроможний попит, значна інфляція, очікування відміни пільг з оподаткування (з 1 липня), про що заявлено урядом. Фактично можна стверджувати, що як малий, так і середній бізнес опинились на межі виживання, і опираються цьому лише ті, хто здатен знайти швидкі й нетривіальні рішення для адекватної відповіді безпековим викликам, здатен перетворити загрози на нові можливості, показуючи стійкість до стрес-факторів.

Усе це фактично змінило пріоритетність цільових установок менеджменту – проблема підтримання конкурентоспроможності бізнесу перестала бути домінуючою серед множини значущих цілей і поступилась місцем проблемі формування стресостійкості. Причому стресостійкості як самих організацій, так і національної економіки загалом.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій з даної проблеми**

Дослідженням можливості забезпечення/нарощування конкурентоспроможності суб'єктів економічної діяльності в умовах глобальних ринкових зрушень займаються чимало науковців. У них акцентується увага на найбільш значущих аспектах управлінського впливу, які можуть суттєво сприяти посиленню конкурентних переваг підприємств у певних соціо-економічних умовах (залежно від рівня соціального та економічного розвитку країни та моделі економічного зростання, яка прийнята за основну на відповідному історичному етапі її існування). В Україні ці дослідження представлені, наприклад, в останніх роботах таких науковців як Л. Березіна, К. Брижань, Ю. Вакулєнко, О. Вараксіна, О. Гевленко, Ю. Головчук, Л. Зайцева, М. Зось-Кіор, А. Олійник, Г. Пчелянська, С. Співак, В. Храпкіна, М. Шульга [1-3; 6; 7; 13; 15; 22; 23] та інших, які співвідносять конкурентоспроможність підприємств із їх здатністю формувати різні конкурентні переваги в умовах динамічних споживчих ринків. Їх висновки та рекомендації опираються на теорію конкурентних переваг М. Портера [27], яка відводить чільне місце у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання їх вмінню виводити на ринок продукти з вищою, ніж конкуренти, споживчою цінністю. Такої ж позиції дотримувались і ми у своїх попередніх дослідженнях,

підкреслюючи, що нові цінності створюються в процесі інноваційної діяльності і завдання менеджменту полягає у формуванні умов для того, щоб ця діяльність була креативною, активною і результативною [17-20; 30]. Це стосується й участі українських підприємств в багатоланкових процесах створення споживчих цінностей – в межах різного роду інтеграційних утворень [28]. Та інноваційна діяльність апріорі є ризиковою, вона може забезпечити нарощування конкурентоспроможності підприємства лише за умови відповідності її результатів споживчим очікуванням [19, с.21]. Тому підприємці-інноватори змушені постійно співвідносити ризики інновацій та ризики нехтування ними в надії на те, що їх чинні ціннісні пропозиції залишатимуться затребуваними ринком ще певний час [10; 20]. Стресостійкість бізнесу і можна пояснити вмінням підприємців адекватно оцінити ці ризики. І хоча в глобальному економічному просторі про стресостійкість прийнято говорити здебільшого для промислових підприємств [20; 26], авторська позиція полягає в тому, що її підтримання не менш важливе і для підприємств різних видів економічної діяльності, які можна об'єднати терміном «підприємницька структура». І особливо – для сектору малого і середнього підприємництва, кожен учасник якого має бути стресостійким для того, щоб стати конкурентоспроможним. Проте проблема стресостійкості підприємств у її зв'язку з конкурентоспроможністю і проактивною адаптивністю на сьогодні фактично не представлена у вітчизняному науковому дискурсі, хоча на макроекономічному рівні вона вже заявлена експертами Світового банку як нагальна у зв'язку з кліматичними загрозами та техногенними катастрофами [26]. Перманентність безпекових викликів в Україні і невідворотність загострення проблеми стресостійкості в довготривалому періоді в усіх сферах економічної діяльності змусила по-іншому подивитись на цілі і завдання менеджменту в реалізації керованих змін заради такого виживання. Це і визначило мету і завдання даного дослідження.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є методологічне уточнення дефініції «підприємницька структура» з урахуванням потреб її проактивної адаптивності для забезпечення стресостійкості і сталої конкурентоспроможності в умовах динамічних ринкових змін, а також сутнісно-ідентифікуючий аналіз системних властивостей підприємницьких структур з позицій впливу кожної з цих властивостей на їх стресостійкість та конкурентоспроможність.

### **Основні результати дослідження**

Повоєнне становлення економіки України має бути спрямоване на визначення свого нового місця у світовому економічному просторі, оскільки багато значущих для наповнення державного бюджету експортних позицій наразі втрачено (особливо в металургії та машинобудуванні). В ході інтеграції України в економіку ЄС, де вже склалися основні пропорції ринку і де існує консенсус владних структур і бізнесу стосовно правил економічної конкуренції (в які закладено інструменти протистояння ціновому демпінгу для входження на ринок нових учасників, що нівелює переваги низької вартості виробничих ресурсів, на які завжди покладався бізнес пострадянських країн), необхідно буде забезпечити розвиток вітчизняних конкурентоспроможних суб'єктів ринку, здатних створювати нові економічно привабливі ринкові ніші. Очевидно, що це потребує посилення підприємницької складової в їх діяльності, яка наповнює традиційні бізнес-моделі новими елементами.

Незважаючи на те, що теорія підприємництва доволі чітко визначила основні відмінності підприємницької поведінки (основними джерелами формування конкурентних переваг підприємця мають бути інновації), все ж існує необхідність більш повного відображення в управлінській термінології системних характеристик господарюючих суб'єктів, які відповідають нинішньому стану конкурентних відносин в економічній сфері і дають змогу реалізувати інноваційний тип розвитку. Авторське бачення того, яким чином має відбуватися розвиток управлінської термінології, полягає в наведенні аргументів на користь внесення змін в існуючі дефініції – для уточнення чи розширення закладеного в них первинного змісту з урахуванням нових здобутків теорії управління або нових умов управлінської діяльності, які потребують розширення управлінських технологій та інструментів практичної діяльності. В контексті заявлених цілей даного дослідження основним аргументом для розвитку управлінської термінології є потреба у введенні дефініції, яка найбільше відповідає підприємницькому типу поведінки в умовах відкритих ринків і широкого застосування можливостей інформаційної революції. На наш погляд, таким умовам відповідає термін «підприємницька структура», що може бути аргументовано наступними обставинами:

- необхідністю чіткого виокремлення із множини суб'єктів господарювання тих, до числа пріоритетних цільових установок яких належить отримання прибутку за рахунок реалізації конкурентних переваг, основаних на інноваціях, а не завдяки природній або штучній монополії (наприклад, через отримання одноосібного права на виробництво певного виду продукції чи надання послуг) – адже саме прибуток, що опирається на перевагу першості у створенні нової корисності позиціонується Й. Шумпетером як підприємницький;

- під впливом змін у середовищі господарювання підприємницька одиниця еволюціонує, вдосконалюючи свої бізнес-процеси і їх інструментальне наповнення та вступаючи у тісніші зв'язки із партнерами; завдяки цьому вона може поставати в різних організаційних формах, опановувати нові ринкові

ніші і створювати нові ціннісні пропозиції, стаючи мультимедійною за рахунок більшого і різноманітнішого ресурсного потенціалу учасників інтеграції, для яких розробляється загальна стратегія діяльності та розвитку;

- перебіг еволюційних процесів охоплює і організаційно-структурний розвиток підприємницької одиниці, що порушує усталеність структурованість відносин у управлінській ієрархії та зумовлює потребу в її реформатуванні; з цих причин словосполучення «підприємницька структура» чіткіше відображає природу відносин всередині неї – структурно впорядкованої ієрархії, архітектура якої може бути трансформована в разі приєднання інших учасників або кількісного зростання бізнесу, яке перевищує норми керуваності в чинній системі менеджменту і це погіршує адміністрування.

Беручи до уваги наведене, вважатимемо за доцільне використовувати термін «підприємницька структура» для тих суб'єктів ринку, як є інноваційно активними, здатними до об'єднань з партнерами та гнучкими у організаційних відносинах. Це відповідає методології антисипативного управління. Антисипативне управління – це управління, «спрямоване на випередження усіх можливих подій внутрішнього та зовнішнього оточення на засадах ідентифікування слабких сигналів у середовищі функціонування підприємницьких структур» [24]. У попередній роботі нами доведено, що методологія антисипативного підходу в менеджменті акцентує увагу на «адаптивній ефективності суб'єкта господарювання – як його здатності своєчасно та адекватно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, не тільки реагуючи на його зміни, а й цілеспрямовано впливаючи на нього у своїх інтересах (забезпечуючи його майбутні зміни в сприятливому для свого функціонування напрямі)» [18]. Тобто, діяти проактивно, на випередження. Опираючись на це твердження, пропонуємо визначати *підприємницьку структуру* як організаційну форму економічної діяльності, що об'єднує ресурси та інноваційний потенціал учасників (склад та відносини яких можуть змінюватися) з метою формування й зміцнення конкурентних переваг *проактивно-інноваційного* характеру для максимальної реалізації у планованій перспективі ринкових можливостей і соціально-економічних інтересів власників ресурсів з розподілом між ними отриманої вигоди за обумовленими заздалегідь принципами. *Проактивно-інноваційний характер конкурентних переваг* проявляється в тому, що вони ґрунтуються на інноваціях, які формують нові споживчі або технологічні тренди, а не ті, що зумовлені уже сформованими трендами.

Таке визначення більш чітко вказує на філософію підприємницької поведінки – реалізація власних економічних інтересів завдяки розвитку специфічних (креативних, унікальних) компетенцій, що формують інноваційний потенціал і дають змогу підприємству проактивно здобувати унікальні конкурентні переваги, зміцнювати конкурентні позиції (в тому числі за рахунок інтеграції з іншими учасниками ринку для досягнення синергії мережевої взаємодії, яка проявляється у збільшенні потенціалу різноманітності ціннісних пропозицій), нарощувати економічну потугу, кількісно зростати та якісно розвиватись, переходячи на вищу стадію життєвого циклу.

Це відповідає сучасним трендам ринкової динаміки та дає чіткіше уявлення про рушійні сили розвитку – саме підприємницькі структури як найбільш мобільні та інноваційні суб'єкти господарювання є рушіями економічного розвитку національних економік. Створені ними інновації тиражуються і використовуються іншими суб'єктами ринку – бізнес-структурами не інноваційного типу та організаціями некомерційного характеру, а також самозайнятим населенням. І хоча останні можуть виступати інноваторами у своїй справі, проте допоки створена ними новація не перетвориться у джерело розвитку (тобто не стане точкою кристалізації нового організаційного утворення), вона не зможе відіграти значної ролі у економічному зростанні. Саме тому так важливо розвивати інноваційне, креативне мислення у підприємницькій спільноті – адже опираючись на свою здатність знаходити і використовувати нові знання із їх «розпорошеної сукупності», підприємець може відкрити і реально створити нові сфери діяльності, змінити оточуюче середовище, яке для інших є чимось заданим. І.Кірцнер акцентує на тому, що підприємницька діяльність може породити тривалі зміни в самих контурах економічної сфери, зумовлюючи зрушення в загальній динаміці цін, трансформацію ділової активності, пошук нових ринкових можливостей [11, с. 6-7]. А саме це необхідно Україні для її повоєнного відродження.

По суті, підприємництво у його різних організаційних формах відповідає основним пріоритетам Концепції сталого розвитку, складаючи основу підприємницького суспільства, орієнтованого на інновації (як стверджував свого часу П. Друкер [5]). Підприємцем рухає прагнення отримати більшу вигоду, вдосконалюючи і розвиваючи власний бізнес і залучаючи до цього пошуку партнерів – якщо це сприятиме розширенню його ресурсних та ринкових можливостей. Малий та середній бізнес в кожній країні знаходить свою ринкову нішу і робить істотний внесок у виробництво суспільних благ (за деякими даними, в країнах ЄС він створює 67% робочих місць і забезпечує до 40-80% ВВП) [25; 29]. Проактивна і результативна інноваційна діяльність підприємця приносить вигоду і державі – адже для успіху на сучасному глобальному ринку, де змагаються за споживача багато виробників товарів і послуг, дрібний підприємець мусить бути інноватором. Тим самим він дає поштовх розвитку нових суспільних потреб або вдосконалює способи задоволення існуючих. Так починали навіть такі гіганти сучасного ІТ-ринку як Apple та Google, займаючи спершу ту продуктову нішу, яка була зовсім далека від нинішніх функціоналів їх продуктів, а нині стрімко розширюється, наповнюючись новими пропозиціями. І найбільшою мірою підприємництво представлено в

сфері послуг, формуючи свої ціннісні пропозиції на запити індивідуальних споживачів у вузьких ринкових нішах.

Варто зазначити, що в Україні розвиток підприємництва саме у сфері послуг є важливим як джерело самозабезпечення населення – а в умовах війни це основа виживання. Проте зазвичай ця сфера не є інноваційно насиченою. Дані офіційної статистики, які наведено в табл.1 в порівнянні 2020-2021 років показують, що найбільшу частку займають торговельні підприємства – у 2021 році 41,9% підприємницьких одиниць займалися саме торгівлею, у 2021 р. ця частка склала 39,7%. Водночас виробничою діяльністю (промисловість і будівництво загалом) у 2020-21 р. займалися лише 9 % від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності. Це співвідношення є логічним – адже виробнича діяльність є більш капіталомісткою та складнішою в організації бізнес-процесів, ніж надання, наприклад, торговельних чи транспортних послуг. І набуття конкурентних переваг є також набагато складнішим завданням з огляду на значну інженерно-технологічну складову виробничих бізнес-процесів. А організація торговельної діяльності не потребує унікальних компетенцій і зазвичай у малих форматах планується на короткий термін. Тому економічне активне, але обмежене в ресурсах та специфічних знаннях населення і надає перевагу даному бізнесу – а кількість ФОП у цій сфері значно більша, ніж в усіх інших сферах (понад 40% від усієї кількості), що видно із наведених в табл.1 даних.

Таблиця 1

**Структурні зміни підприємницького сектору України  
за кількістю суб'єктів господарювання (2020-2021 рр.)**

	2020 рік			2021 рік			Зміна кілько-сті ФОП 2021-2020, од.
	Кіль-кість діючих СГ, од.	в тому числі ФОП		Кіль-кість діючих СГ, од.	в т. ч. ФОП, од.	Частка ФОП у загальній к- сті СГ за видами діяльно- сті,%	
		од.	у % до заг.				
Усього	1973652	1599755	100,0	1956320	1585414	81,04	-14341
Сільське, лісове та рибне господарство	73368	23916	1,5	70803	23050	32,56	-866
Промисловість	126337	78531	4,9	121787	72728	59,72	-5803
Будівництво	56926	25293	1,6	56627	25127	44,37	-166
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	826129	727760	45,5	777419	680381	87,52	-47379
Транспорт, складське госп-во, поштова та кур'єрська діяльність	98307	80723	5,0	94633	77014	81,38	-3709
Тимчасове розміщування й організація харчування	71748	64051	4,0	69775	62215	89,17	-1836
Інформація та телекомунікації	234188	218134	13,6	284141	267757	94,23	+49623
Фінансова та страхова діяльність	10225	6057	0,4	10643	6409	60,22	+352
Операції з нерухомим майном	95809	59011	3,7	94342	58249	61,74	-762
Професійна, наукова та технічна діяльність	140374	110564	6,9	143210	113654	79,36	+3090
Адміністративне та допоміжне обслуговування	53735	34898	2,2	54153	35566	65,68	+668
Освіта	16733	13992	0,9	17927	15245	85,04	+1253
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37583	30176	1,9	34574	27005	78,11	-3171
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15774	13439	0,8	15829	13565	85,70	+126
Надання інших видів послуг	116416	113210	7,1	110457	107449	97,28	-5761

Джерело: складено на основі [12]

Можна також стверджувати, що торгівля є привабливою для ведення бізнесу і через спрощену систему оподаткування. Адже саме у торгівлі найбільш поширена практика «подрібнювання» бізнесу на ФОПи з метою «оптимізації» податків – і це деформує загальну картину розвитку цього виду діяльності (великих торговельних підприємств майже немає, частка ФОП у загальній кількості суб'єктів торговельної діяльності в 2021 р. складала 87,5%, в 2020 р. – 88,1%). Спроби уряду вжити у 2021 р. рішучих заходів для усунення способу ухиляння від оподаткування через ФОП (зокрема, введення обов'язкових розрахунків через касові апарати) зіткнулись з величезним спротивом; водночас статистика показала, що рішення було правильним (у 2021 р. кількість ФОП у торгівлі зменшилась на 47379 одиниць порівняно з 2020 роком, що на порядок більше за кількість закритих ФОП в інших сферах економічної діяльності). На жаль, у 2022 р., через війну, ситуація в економіці набула інших тенденцій, введені були інші режими оподаткування і порівняльні дані, які можуть вказувати однозначно на результативність змін у політиці державного регулювання, наразі

відсутні. Є лише статистика загальної динаміки створення/закриття бізнесу за 2022 р., яка показує певне перевищення кількості відкритих підприємницьких одиниць над кількістю закритих під кінець року [9]. Тобто, МСБ поступово адаптується до роботи і в умовах постійних безпекових викликів, зумовлених війною.

І треба зауважити, що Україна показує найвищу конкурентоспроможність серед усіх інших видів економічної діяльності в ІТ-сфері, зберігаючи високі темпи зростання. Так, у першому кварталі 2023 р. ІТ-сектор забезпечив 1,68 млрд. дол. в експорті. Це дещо менше, ніж за аналогічний період минулого року (2 млрд. дол.), але більше, ніж у 2021 р. (1,44 млрд. дол.) І частка ІТ-послуг в загальному обсязі експорту товарів та послуг сягнула 12,3%. А в обсязі послуг уже третій рік поспіль зростає – від 31% у 2021 р. до 45% у 2022 р. і 43% – в І кварталі 2023 р. Для порівняння – транспортні послуги забезпечили у І кв. 2023 р. 24,1% експортного виторгу, інші ділові послуги – 17,5%, переробка продукції – 4,6%, решта – 11,2% [4]. Саме креативність представників цього сектору в створенні нових продуктів, що мають високу споживчу цінність на глобальному ринку і вказує на високі потенційні можливості його зростання. І це може змінити структуру національної економіки в бік збільшення тих її секторів, які дають вищу додану вартість і суттєво поліпшують (або навіть радикально змінюють) ресурсне наповнення традиційних бізнес-процесів. Це особливо стосується потенціалу ІТ-сектору, який в кооперації з виробниками техніки може бути надзвичайно продуктивним, передусім – розширюючи функціональні можливості традиційних зразків технічних засобів. Виходячи із наведених вище міркувань і дотримуючись системного та ресурсного підходів у теорії управління, у табл. 2 нами окреслено сукупність властивостей підприємницької структури за їх сутнісним призначенням, кожне з яких розглядається в контексті стресостійкості та конкурентоспроможності учасника конкурентної боротьби.

Таблиця 2

**Системні властивості підприємницької структури як учасника конкурентної боротьби**

В чому проявляється	Чим забезпечується	Які переваги надає для стресостійкості (С) і конкурентоспроможності (К)	Інструменти реалізації
<b>Цілісність</b>			
Наявність спільної мети і спільних цінностей, які поділяються всіма учасниками	Обґрунтованість складу і взаємовідносин учасників у бізнес-моделі, фаховістю управління	С – мінімізує структурні конфлікти. К – забезпечує синергію спільної діяльності	Узгодження мотиваційної структури економічних агентів і досягнення консенсусу в розподілі результатів
<b>Інтеграційність</b>			
Приєднання нових учасників ринку до процесів створення споживчих цінностей	Стратегічним передбаченням, обґрунтованістю ресурсних потреб в контексті цілей розвитку	С – вигідність організаційної взаємодії учасників. К – комплексність ресурсів у нарошуванні потенціалу різноманітності і ринкових можливостей ПС	Стратегічний аналіз і прогнозування розвитку ринкових запитів і ціннісних пропозицій
<b>Самоорганізація і саморозвиток</b>			
Проактивний механізм адаптації до нових умов	Організаційна культура і групова динаміка	С – впевненість персоналу в підтриманні професійного зростання та конструктивної ініціативи. К – зростання інноваційного потенціалу ПС	Методи соціально-психологічного впливу
<b>Цілеспрямованість</b>			
Наявність керуючого центру, який коригує цілі і засоби їх досягнення	Лідерство і координаційні механізми	С – узгодженість цілей діяльності за рівнями управління. К – ефективність управління бізнес-процесами	Методи організаційно-розпорядчої дії
<b>Організаційно-фінансова стійкість</b>			
Збереження якісної визначеності в процесі розвитку	Система фінансового менеджменту	С – збалансованість витрат на реалізацію функцій адміністрування співвідносно їх значущості в забезпеченні результатів діяльності. К – економічна обґрунтованість напрямів і цілей розвитку	Контролінг, система комплаєнс-менеджменту, хеджування ризиків
<b>Обґрунтована різноманітність форм і методів співпраці</b>			
Залучення чи створення елементів, що підвищують здатність ПС до нарошування конкурентного потенціалу в СЗГ	Організаційна гетерархія, стилі управління, організаційний дизайн	С – поліпшення мотиваційної структури учасників, яка збільшує потенціал креативності. К – розширення ринкових можливостей ПС завдяки гнучкості сукупного ресурсного потенціалу	Організаційно-економічні методи, внутрішні ринки, корпоратизація, стабільні і динамічні мережі
<b>Ієрархічність відносин</b>			
Впорядкованість векторів впливу в розрізі рівнів управління	Організаційне проектування, раціональне структурування управлінських відносин	С – мінімізація структурних конфліктів через неузгодженість цілей діяльності. К – збільшення рівня керованості у процесах управління процесами і проектами	Методи адміністрування, правила і процедури ухвалення і реалізації управлінських рішень
<b>Зворотний зв'язок</b>			
Оперативний матеріальний та інформаційний обмін із бізнес-середовищем	Інформаційні технології, адекватні системі ухвалення рішень	С – мінімізація структурних конфліктів через неузгодженість цілей діяльності. К – збільшення рівня керованості у процесах управління процесами і проектами	Способи комунікацій, комунікативні канали і мережі

**Стресостійкість суб'єкта господарювання** пропонуємо розглядати як його спроможність опиратися негативному впливу безпекових викликів, зберігаючи організаційно-фінансову стійкість і здатність до продукування споживчих цінностей і формування привабливих ціннісних пропозицій на основі накопиченого ресурсного та компетентнісного потенціалів і розвитку капіталу відносин із стейкхолдерами. **Конкурентоспроможність** – як здатність забезпечити своє тривале існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті ринку за рахунок пропозиції ринку продуктів з вищою, ніж у конкурентів споживчою цінністю [16, с.54]. Співвідносно цих властивостей (для їх розвитку і зміцнення) нами і визначено методичний інструментарій, який доцільно використовувати для забезпечення ефективного управлінського впливу згідно обраної стратегії підтримання конкурентоспроможності, яка опиратиметься на проактивну адаптивність і стресостійкість. Ця проактивність може проявлятися не лише в процесах самостійного існування як учасника ринку, а й у процесах об'єднання зусиль з іншими учасниками, сприяючи зростанню їх сукупних ресурсних можливостей і вирішенню завдань нарощування можливостей ринкових.

Якщо ж повернутися до наведених у табл.1 даних порівняльної статистики структурних змін у підприємницькому секторі за 2021/2020 рр., то можна бачити й певні позитивні зрушення – збільшилось число суб'єктів господарювання в таких видах економічної діяльності, які можна ідентифікувати як знанневмісні чи креативні (фінансова та страхова діяльність, професійна науково-технічна діяльність, освіта, адміністративне обслуговування, мистецтво та відпочинок тощо). А найбільше зростання показала сфера ІТ-послуг (інформація та телекомунікації). Так, в 2021 р. кількість ФОП в ІТ сфері зросла порівняно з попереднім роком на 49623 одиниць; однак знову ж таки – за рахунок ФОП, частка яких в загальній кількості суб'єктів підприємництва в цій сфері сягнула 94,23%. Аналізуючи ймовірні причини такого зростання, можна припустити, що це зумовлено насамперед змінами підходів держави до регулювання діяльності в сфері ІТ – відповідно до прийнятих законів, для цього сегменту ринку на найближчі кілька років стала вигіднішою співпраця ІТ-компаній з ФОП (з 5% податковим навантаженням на дохід), тому що законом встановлюється нижній рівень заробітної плати найманого працівника не нижче 1200 євро на місяць і компанії мусять сплачувати за кожного офіційно влаштованого працівника податок на зарплату. Якщо ж співпраця відбувається через ФОП, то сукупно обидва учасники як суб'єкти оподаткування виграють. При цьому перехідний період визначено законодавцем до 2025 р., впродовж нього кількісна частка ФОП у складі ІТ-компаній може складати до 50%, зменшуючись після 1 січня 2025 до 20% [9]. Певним стимулом до створення ФОП у цій сфері стало й посилення банківськими установами фінансового моніторингу трансакцій, що підвищило рівень ризикованості роботи фрілансерів ІТ-сфери без юридичного оформлення відносин із роботодавцями.

Тобто, динаміка результатів діяльності ІТ-сфери наглядно відображає зв'язок між регулятивною функцією інститутів, які окреслюють умови, за яких держава вважає за потрібне співпрацювати із суб'єктами господарювання в даній галузі. Як тільки ці умови поліпшуються, у галузі з'являються нові можливості для розвитку і сукупна економічна динаміка галузі показує стійкий прогрес. І навпаки, за погіршення економічних умов діяльності в галузі (прямо чи опосередковано змінюються норми оподаткування чи способи фіксації організаційної суб'єктності, які також впливають на обсяги сплати податків), учасники ринку реагують на це рішеннями, які здатні мінімізувати нові видатки. І вони не завжди відповідають очікуванням регулятора, адже частина бізнесу може надати перевагу роботі в країні з більш сприятливим інституційним середовищем, а частина – позалегалісним способом адаптації до вимог регулятора (відійти в тінь). Обидва варіанти реалізуються наразі в Україні, свідченням чого є зменшення темпів зростання ІТ-сектору в І кварталі 2023 р. І вибір першого із них вказує на те, що його керівники реагують на нові стрес-фактори, покладаючись на компетентність і відданість членів своєї команди, які впевнені у конкурентоспроможності свого бізнесу навіть у нових умовах. А вибір другого роблять ті учасники ринку, які вважають за краще (або вимушені) прийняти нові правила гри у звичному середовищі, розробляючи нові проекти частково поза впливом регулятора. В кожному із варіантів ринкової поведінки бізнес проявляє стресостійкість, та обидва варіанти зменшують надходження від діяльності галузі в бюджет країни. Тому економічна політика держави має опиратися на ті інститути, які стимулюють розвиток бізнесу в перспективних і конкурентоспроможних на зовнішньому ринку сферах діяльності (ключове слово тут – стимулюють). Формування такої політики в Україні є нагальною потребою, зважаючи на значні втрати економічного потенціалу країни внаслідок війни і зростання невизначеності та ризиків її продовження.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Стратегічною метою менеджменту кожної підприємницької структури є забезпечення її конкурентоспроможності на цільових сегментах ринку, що формуватиме умови для прибутковості бізнесу, його масштабування в кількісних параметрах та накопичення ресурсів для якісних трансформацій відповідно до прогнозованих змін у зовнішньому середовищі. І така цільова установка є логічною, виходячи із основних положень теорії конкуренції та сутності економічної організації як продуцента благ, призначених для задоволення певних споживчих потреб – лише та організація отримає позитивний економічний результат, яка спроможна краще від інших учасників ринку вирішити це завдання.



Глобальне взаємопроникнення ринків відбувається за посилення на них конкуренції і позиціонування на них нових економічних гравців потребує від них зміни підходів до ведення бізнесу. Основні цільові установки суб'єктів господарювання вже не можуть визначатися лише завданнями ефективного функціонування за незмінної бізнес-моделі – доволі швидко це призведе до втрати підприємством конкурентних позицій. В умовах загострення конкурентної боротьби за ринки і ресурси основною парадигмою існування кожного підприємства має бути його проактивна адаптивність і стресостійкість, завдяки чому воно підтримуватиме свою конкурентоспроможність, еволюціонуючи разом із середовищем і формуючи умови для кількісного зростання. Така цільова установка нині набула особливої актуальності для вітчизняного підприємницького загалу, коли економічна діяльність набула особливо стресового характеру і перетворилась у боротьбу за виживання як самого бізнесу, так і країни загалом. В цих умовах значна роль для підтримання прийнятної рівня економічної безпеки країни належить підприємницькому сектору. Опираючись на антисипативний підхід в теорії менеджменту, який апелює до проактивної адаптивності підприємництва як явища, запропоновано авторське тлумачення дефініцій «стресостійкість» і «конкурентоспроможність» суб'єктів підприємницької діяльності та змісту системних властивостей підприємницьких структур. Сукупність властивостей структуровано за їх сутнісним призначенням та результатами прояву в системних характеристиках і наповнено методичним інструментарієм управлінського впливу. Завданням менеджменту має стати фахове використання такого інструментарію для забезпечення проактивності підприємницьких структур і нарощування їх ринкових можливостей. При цьому важливо забезпечити інструментальну комплементарність у побудові механізму стимулювання цих процесів, що й визначено предметом наступних досліджень.

### Література

1. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С.35-42.
2. Вакулєнко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10.
3. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №3. С.66-70
4. Дохід від ІТ-сектору падає, проте все ще більший за період до великого вторгнення. URL: [Opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1](https://opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1) (12.05.2023).
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В. С. Гуля. Київ: Україна, 1994. 319с.
6. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільськ: ДЗ ЛНУ імені Т.Шевченка, 2018. 235 с.
7. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2017. № 6. С.62-65.
8. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: [eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf)
9. Інформація щодо здійснення регуляторної діяльності Мінекономіки за 9 місяців 2022 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=33c54edf-ce57-4df7-a0bf-c1808ac12e26&title> (дата звернення 23.12.2022).
10. Йохна В.М. Ризикозахищеність і динамічна стійкість підприємства в процесі інноваційного розвитку. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. 2013. № 7 (186). 192 с. С. 118–127.
11. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ.; под ред. А.Н. Романова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.
12. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.04.2023).
13. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 14-25
14. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Квітень 2023 року. URL: [bank.gov.ua/ua/admin\\_uploads/article/Business\\_survey\\_m\\_2023\\_04/pdf?v=4](https://bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2023_04/pdf?v=4) (дата звернення 12.05.2023).
15. Співак С. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. 404 с.
16. Стадник В.В., Григорук П.М., Хрущ Н.А. Управління підприємницькою діяльністю: тлумачний словник. Хмельницький: ХНУ, 2021. 131 с.
17. Стадник В.В., Гризовська Л.О., Гаджук М.О. Ресурсна синергія мережевого співробітництва підприємницьких структур: чинники і умови досягнення. *Вісник Хмельницького національного університету*.



18. Стадник В.В., Йохна В.М., Гончарук А.М., Гончарук О.В. Методологія антисипативного підходу в забезпеченні динамічної стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С.199-206.
19. Стадник В.В., Йохна В.М., Мельничук О.П. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку. Хмельницький: ГП Гонта А.С. 2013. 206с.
20. Стадник В.В., Йохна В.М., Чуняк О.В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2. С. 66-73.
21. Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. URL: [business/diia.gov.ua/](http://business/diia.gov.ua/) (дата звернення 16.09.2022).
22. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
23. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 135-141.
24. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31 (5). P. 47-50.
25. Audretsch D., van der Horst R., Kwaak T., Thurik R. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises. URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/>.
26. Kechichian E.R., Takemoto S., Shin N. Y. Resilient Industries Competitiveness in the Face of Disasters. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/682501604040773738/Resilient-Industries-Competitiveness-in-the-Face-of-Disasters> (2020/10/29).
27. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation. New York: Free Press, 1990. 426 p.
28. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. Iss.2. P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.
29. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotska L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *Problems of Infocommunications. Science and Technology*. 2019. P. 278-282. doi.org/10.1109/PICST47496.2019.9061464/.
30. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol 95. P.38-43[Online]. URL: [atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617](http://atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617). doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9

## References

1. Berezina L.M., Varaksina O.V., Oliynyk A.S., Rak A.H. Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Ahrosvit*. 2021. № 21-22. S.35-42.
2. Vakulenko Yu.V., Oliynyk A.S., Hevlenko O.Ie. Systemna kharakterystyka upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Ahrosvit*. 2018. № 18. S. 10—15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10.
3. Holovchuk Yu.O., Pchelianska H.O. Osoblyvosti formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi paradyhmy innovatsiinoho rozvytku. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. №3. S.66-70
4. Dokhid vid It-sektoru padaie, prote vse shche bilshyi za period do velykoho vtorhnennia. URL: [opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1](http://opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1) (12.05.2023).
5. Druker P. Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo / per. z anhl. V. S. Hulia. Kyiv: Ukraina, 1994. 319s.
6. Zaitseva L.O. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: teoretychnyi aspekt upravlinnia: monohrafiia. Starobilsk: DZ LNU imeni T.Shevchenka, 2018. 235 s.
7. Zos-Kior M.V., Bryzhan K.O. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnosti. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Seriia «Ekonomiczni nauky»*. 2017. № 6. S.62-65.
8. Indeks nastroiv maloho biznesu za 2022 rik. Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu. URL: [eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf](http://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf)
9. Information on the regulatory activities of the Ministry of Economy for 9 months of 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=33c54edf-ce57-4df7-a0bf-c1808ac12e26&title> (data zvernennia 23.12.2022).
10. Iokhna V.M. Ryzkyozakhyshchenist i dynamichna stiikist pidpriemstva v protsesi innovatsiinoho rozvytku. *Naukovyi visnyk. Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Vseukrainska asotsiatsiia molodykh naukovtsiv*. 2013. № 7 (186). S. 118–127.
11. Kirtsner Y. Konkurentsia i predprinimatelstvo /per. s anhl.; pod red. A.N. Romanova. Moskva: YuNYTY-DANA, 2001. 239 s.
12. Kilist diiuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2021 rotsi. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 12.04.2023).
13. Krasovska H.O., Stadnyk V.V., Mykhalchuk I.V. Orhanizatsiino-strukturni umovy rozvytku potentsialu kreatyvnosti v systemi menedzhmentu konkurentospromozhnosti promyslovykh korporatsii. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. S. 14-25.
14. Natsionalnyi bank Ukrainy. Shchomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy. Kviten 2023 roku. URL: [bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Business\\_survey\\_m\\_2023\\_04/pdf?v=4](http://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2023_04/pdf?v=4) (data zvernennia 12.05.2023).
15. Spivak S. Menedzhment konkurentospromozhnosti pidpriemstv: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 2020. 404 s.
16. Stadnyk V.V., Hryhoruk P.M., Khrushch N.A. Upravlinnja pidpriemnytstvoju diialnostju: tlumachnyi slovnyk. Khmelnytskyi: KHNU, 2021. 131 s.

- 
17. Stadnyk V.V., Hryzovska L.O., Hadzhuk M.O. Resursna synerhiia merezhevoho spivrobitnytstva pidpriemnytskykh struktur: chynnyky i umovy dosiahnennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. № 2, t.1. S.189–194
  18. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Honcharuk A.M., Honcharuk O.V. Metodolohija antysypatyvnoho pidhodu v zabespechenni dynamichnoi stiykosti pidpriemstva v hodi realizatsii innovatsiinykh stratehii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. № 3. C.199-206.
  19. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Melnychuk O.P. Marketynh-menedzhment innovatsiinoho rozvytku. Khmelnytskyi: GP Honta A.S. 2013. 206 s.
  20. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Chuniak O.V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentarii upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v stratehiakh innovatsiinoho rozvytku. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. 2018. № 2. S. 66-73.
  21. Stan ta potreby biznesu dlia ekolohichnoho pisliavoiennoho vidnovlennia: rezultaty opytuvannia. Url: [business/diia.gov.ua/](http://business/diia.gov.ua/) (data zvernennia 16.09.2022).
  22. Khrapkina V.V. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2020. Vyp. № 50. S. 245-248.
  23. Shulha M. Rozroblennia napriamiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2020. №12. S. 135-141.
  24. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31 (5). P. 47-50.
  25. Audretsch D., van der Horst R., Kwaak T., Thurik R. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises. URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/>.
  26. Kechichian E.R., Takemoto S., Shin N. Y. Resilient Industries Competitiveness in the Face of Disasters. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/682501604040773738/Resilient-Industries-Competitiveness-in-the-Face-of-Disasters> (2020/10/29).
  27. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation. New York: Free Press, 1990. 426 p.
  28. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnychuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. Iss.2. P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.
  29. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *Problems of Infocommunications. Science and Technology*, 2019. p. 278-282. DOI: 10.1109/PICST47496.2019.9061464/
  30. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research* (2019). Vol 95. P.38-43[Online]. URL: [atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617](http://atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617). doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9.