

УДК 339.1
JEL: D21; F01; F42; F43; F47; O20; O32; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-6-11>

АДАПТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТА МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

©2024 ЦИМБАЛ Л. І., КОВАЛЬЧУК Т. Г.

УДК 339.1
JEL: D21; F01; F42; F43; F47; O20; O32; O33

Цимбал Л. І., Ковальчук Т. Г. Адаптація інноваційних стратегій та міжнародна експансія бізнесу в умовах війни

Метою статті є аналіз наявних інноваційних стратегій українських підприємств і, на цій основі, виявлення їх недоліків та розробка рекомендацій задля вдосконалення й адаптації інноваційних підходів до міжнародної експансії українського бізнесу в умовах війни. Обґрунтовано, що в сучасних умовах війни в Україні, фінансової кризи, геополітичного тиску, нестачі структурних реформ підприємства не повинні припиняти впровадження інноваційних підходів до процесів виробництва, адже це негативно вплине на їх міжнародну конкурентоспроможність та експансію бізнесу. Навпаки, активне виробництво вдосконаленої інноваційної продукції, яка відповідає потребам і вимогам користувачів, буде основою для утримання стійких позицій підприємств на ринку та забезпечить їх ефективне та стабільне функціонування в майбутньому. Визначено негативні наслідки повномасштабного вторгнення стосовно здійснення бізнес-діяльності, до яких віднесено: скорочення обсягів бізнес-діяльності, зокрема зменшення кількості операційних підприємств; суттєва втрата доходу; зменшення кількості замовлень, зокрема через міграційні процеси, зниження конкурентоспроможності населення, скорочення місцевих і центральних бюджетів; загальне скорочення витрат; скорочення заробітних плат; призупинення надходження інвестицій; збільшення плинності робочих ресурсів через міграційні процеси та мобілізацію населення; руйнування енергетичної інфраструктури, що призвело до порушення здійснення стабільної діяльності; втрата обладнання та працівників підприємствами, які знаходяться на окупованих територіях і поблизу лінії фронту. На прикладі конкретних компаній проаналізовано інноваційні стратегії, які використовують українські підприємства в умовах війни для експансії бізнесу, та розглянуто можливості їх адаптації до жорстких умов, підтримки довоєнної діяльності та запровадження вдосконалених стратегій, які сприятимуть подальшому розвитку компаній та виходу їх на зовнішні ринки за нових реалій. Використовуючи матричний метод, досліджено потенційні можливості та наявні загрози для українських підприємств за допомогою SWOT-аналізу, запропоновано шляхи вдосконалення їх інноваційних стратегій, запровадивши які, українські підприємства зможуть адаптуватися до постійно мінливого бізнес-середовища, посилити конкурентоспроможність на світовому рівні, вийти на нові ринки збуту та оптимізувати процеси виробництва в умовах мікро- та макроекономічної нестабільності.

Ключові слова: інновації, стратегія, інноваційна стратегія, ефективність.

Табл.: 2. **Бібл.:** 8.

Цимбал Людмила Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: l.tsymbal@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0873-9227>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/557913>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207890003>

Ковальчук Таміла Григорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: kvtamila@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5810-5970>

UDC 339.1
JEL: D21; F01; F42; F43; F47; O20; O32; O33

Tsymbal L. I., Kovalchuk T. H. Adaptation of Innovative Strategies and International Expansion of Business in Conditions of Wartime

The aim of the article is to analyze the existing innovation strategies of Ukrainian enterprises and, on this basis, to identify their shortcomings and develop recommendations for improving and adapting innovative approaches to the international expansion of Ukrainian business during the wartime. It is substantiated that in the current conditions of wartime Ukraine, financial crisis, geopolitical pressure, lack of structural reforms, enterprises should not stop introducing innovative approaches to production processes, because this will negatively affect their international competitiveness and business expansion. On the contrary, the active production of advanced innovative products that meet the needs and requirements of consumers will be the basis for maintaining a stable position of enterprises in the market and will ensure their effective and stable functioning in the future. The negative consequences of the full-scale military invasion in relation to the implementation of business activities are determined, which include: reduction in the volume of business activities, in particular, a decrease in the number of operating enterprises; significant loss of income; reducing the number of orders, in particular due to migration processes, decrease in the competitiveness of the population, reduction of local and central budgets; overall cost reduction; reduction of wages; suspension of investments; increasing the turnover of labor resources due to migration processes and mobilization of the population; destruction of energy infrastructure, which led to the disruption of stable activities; loss of equipment and employees by enterprises located in the occupied territories and near the front line. On the example of specific companies, innovative strategies used by Ukrainian enterprises during the wartime for business expansion are analyzed, and the possibilities of their adaptation to terrible conditions, support of pre-war activities and the introduction of improved strategies that will contribute to the further development of companies and their entry into foreign markets in new realities, are considered. Using the matrix method, the potential opportunities and existing threats to Ukrainian enterprises are researched with the help of SWOT analysis, ways to improve their innovation strategies are proposed, by introducing which, Ukrainian enterprises will be able to adapt to the constantly changing business environment, strengthen competitiveness at the global level, enter new markets and optimize production processes in conditions of micro- and macroeconomic instability.

Keywords: innovation, strategy, innovation strategy, efficiency.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 8.

Tsybal Lyudmyla I. – D. Sc.(Economics), Professor, Professor of the Department of International Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: l.tsybal@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0873-9227>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/557913>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57207890003>

Kovalchuk Tamila H. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: kvtamila@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5810-5970>

В умовах воєнного стану та невизначеного сьогодення одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування підприємств різноманітних сфер є успішне впровадження інноваційних підходів, які дозволяють забезпечити економічний розвиток будь-якого бізнесу. Саме тому потреба в посиленні інноваційної діяльності вимагає збільшення інноваційного потенціалу та реалізації цілеспрямованого планування, розробки, втілення та використання інновацій. Сьогодні успішними є саме ті підприємства, які реалізують інноваційну стратегію, інвестують в її дослідження, розробку та в застосування інновацій, а отже, основною передумовою для створення та використання інновацій є чітко сформульована та реалізована інноваційна стратегія.

Інновації та інноваційні стратегії досліджували українські та закордонні науковці, серед яких: І. Алексеев, Ю. Бажал, Б. Буркинський, Я. Базиліюк, Е. Вольф, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Гречан, М. Денисенко, К. Долар, Я. Жаліло, В. Захарченко, С. Іляшенко, М. Енрайт, П. Кругман, М. Крупка, О. Лапко, Д. Львов, В. Павлов, М. Портер, Дж. Робінсон, Б. Скотт, А. Срелец, Р. Фостер, К. Фрімен та інші. Проте, враховуючи нестабільні глобалізаційні процеси та постійні зміни, варто й надалі досліджувати інноваційні стратегії українських підприємств, і, аби вони були ефективними, адаптувати їх до умов війни.

Метою статті є аналіз наявних інноваційних стратегій підприємств для забезпечення успішної міжнародної експансії та, на цій основі, виявлення недоліків та розробка рекомендацій задля вдосконалення й адаптації інноваційних підходів в умовах війни.

Зв'язок між інноваційними стратегіями та міжнародною конкурентоспроможністю, а значить, результативністю українських підприємств є фундаментальним у сучасному бізнес-середовищі. Інновації – це рушійна сила, яка стимулює підприємства виділяти фінансові ресурси на запровадження інноваційних стратегій, технологій для досягнення міжнародних конкурентних переваг. Не менш важливим є те, що застосування інновацій-

них стратегій свідчить про здатність підприємства адаптуватися до стрімких змін не лише в країні, а й на світовому рівні, та про відповідність виготовленої продукції або наданих послуг запитам споживачів, які мають тенденцію регулярно змінюватись. Окрім цього, однією з найбільших конкурентних переваг підприємств, які реалізують інноваційні стратегії, є те, що завдяки інноваціям можна суттєво поліпшити процес здійснення операційної діяльності. Мається на увазі, скоротити кількість витрат і підвищити загальну ефективність. Завдяки цьому підприємства мають змогу відповідати вимогам міжнародного ринку та встановлювати нижчі ціни, порівняно з національними виробниками певної країни.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну значним чином вплинуло на всі сфери соціально-політичного життя країни. Безперечно, постійні терористичні акти країни-агресора, включно з окупацією українських територій, мали вагомий вплив на економіку України. Втрата впевненості в майбутньому призвела до закриття чималої кількості підприємств, скорочення темпів виробництва, а подекуди виробничі потужності зазнали значних пошкоджень через постійні атаки, що місцями призвело до повної втрати технічного обладнання [1].

Вплив повномасштабного вторгнення на українські підприємства є значним і, в основному, негативним, але більшість компаній продовжують працювати та планувати майбутнє. Згідно з аналізом ступеня впливу вторгнення на діяльність малих і середніх підприємств і дослідженням, проведеним Європейським банком реконструкції та розвитку, в якому взяли участь близько 200 бізнесів, до негативних наслідків повномасштабного вторгнення стосовно здійснення бізнес-діяльності належать [2]:

- ✦ скорочення обсягів бізнес-діяльності, зокрема зменшення кількості операційних підприємств;
- ✦ суттєва втрата доходу;

- ✦ зменшення кількості замовлень, зокрема через міграційні процеси, зниження конкурентоспроможності населення, скорочення місцевих і центральних бюджетів;
- ✦ загальне скорочення витрат: скорочення заробітних плат, призупинення надходження інвестицій;
- ✦ збільшення плинності робочих ресурсів через міграційні процеси та мобілізацію населення;
- ✦ руйнування енергетичної інфраструктури, що призвело до порушення здійснення стабільної діяльності;
- ✦ втрата обладнання та працівників підприємствами, які знаходяться на окупованих територіях та поблизу лінії фронту.

Проте хочемо зазначити, що 57% українських підприємств підтримують довоєнний рівень здійснення бізнес-діяльності, що є досить вражаючим показником у цей складний період (табл. 1). Ми переконані, що це можливо, передусім, завдяки адаптивності цих підприємств до сучасних умов та швидкому перегляду інноваційних стратегій, які були запроваджені компаніями в довоєнний період. Адаптація підприємств змінюється, і фокус спрямовується не на освоєння нових технологій чи інноваційних продуктів. Головним завданням є підтримка стабільної операційної діяльності та збереження робочих місць. Це можливо завдяки [3]:

- ✦ реінвестуванню коштів в інші сфери, які є більш актуальними для населення у воєнний період;
- ✦ залиттю з більш сильними компаніями, які мають стабільний рівень доходу та не зіткнулись з негативними наслідками з початку повномасштабного вторгнення;
- ✦ розробці оборонних і стратегій зростання, які відповідатимуть умовам сьогодення та можливостям підприємств;
- ✦ запровадженню експортоорієнтованих стратегій, що дозволить досягти конкурентних переваг на міжнародному рівні та суттєво розширити обсяги ведення діяльності; розробці інноваційно-екологічних стратегій,

адаптація підприємств до умов ведення бізнесу з початку повномасштабного вторгнення та успішно передивитись використувувати інноваційні стратегії, є Henkel Україна. Компанія застосовує інноваційні стратегії протягом понад двадцяти років та є дочірньою компанією міжнародної корпорації Henkel Group. Остання спеціалізується у сфері хімічної промисловості та виробництва споживчих товарів. До всесвітньо відомих брендів, якими славиться компанія, входять Palette, Persil, Perwoll, Schauma, Silan, Taft та інші [4].

Незважаючи на те, що українські підприємства зіткнулись з значною кількістю негативних наслідків з початку повномасштабного вторгнення, досить велика кількість компаній адаптувалися та змогли знайти способи не тільки стабільно функціонувати, але й розвиватись. Про це свідчить дослідження Європейського банку реконструкції та розвитку, адже 57% підприємств підтримують довоєнну діяльність. До позитивних тенденцій, які відкрили для себе бізнеси під час воєнних дій, належать [3]:

- ✦ збільшення продажів завдяки фокусу на міжнародний ринок і зменшенню кількості конкурентів на національному ринку;
- ✦ більша активність підприємств у пошуку експортних можливостей, адже міжнародний ринок став більш лояльним до української продукції;
- ✦ перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю та пошук ексклюзивної продукції, яка користується попитом серед населення;
- ✦ пошук нових інноваційних стратегій, які є більш ефективними та відповідають сучасним умовам здійснення бізнес-діяльності;
- ✦ вищий рівень кооперації між українськими підприємствами.

Прикладом компанії, якій успішно вдалось адаптуватися до умов ведення бізнесу з початку повномасштабного вторгнення та успішно передивитись використувувати інноваційні стратегії, є Henkel Україна. Компанія застосовує інноваційні стратегії протягом понад двадцяти років та є дочірньою компанією міжнародної корпорації Henkel Group. Остання спеціалізується у сфері хімічної промисловості та виробництва споживчих товарів. До всесвітньо відомих брендів, якими славиться компанія, входять Palette, Persil, Perwoll, Schauma, Silan, Taft та інші [4].

Переходячи до інноваційних стратегій Henkel Україна, нами було проаналізовано «Звіт щодо ста-

Таблиця 1

Динаміка економічної активності підприємств України за період воєнних дій

57%	36%	6%	43%	22%
Підтримують довоєнну діяльність	Працюють, але зменшили обсяги виробництва	Призупинили діяльність	Рівень доходу скоротився	Рівень зайнятості зменшився

Джерело: складено авторами на основі [3].

лого розвитку» компанії за 2022 рік, який детально описує діяльність та прогрес підприємства в запровадженні стратегій стабільності. Відповідно до вищезазначеного звіту компанії вдається досягати прогресу в багатьох сферах діяльності, зокрема зменшуючи кількість викидів вуглекислого газу та підвищуючи власну соціальну активність. До вдосконалених інноваційних стратегій, які передували стратегіям 2022 р. і були запроваджені у 2020 р., належать [4]:

- ✦ захист клімату, а саме – зменшення кількості викидів;
- ✦ збільшення кількості електроенергії, яка закуповується з відновлювальних джерел (до 70%);
- ✦ скорочення використання пакувальних матеріалів, зокрема планується досягти 100% пакування з переробленої сировини та для повторного пакування у 2025 р.;
- ✦ збільшення частки переробленого пластику у виробництві. Для порівняння, у 2022 р. ця частка дорівнювала лише 16%, що є досить низьким показником;
- ✦ скорочення обсягів відходів на 50%.

Головною ціллю компанії є повторне використання відходів виробництва; захист природних ресурсів, а саме – закупівля екологічно чистої сировини.

До не менш важливих інноваційних стратегій, на які був зроблений фокус компанією Henkel Україна, варто також віднести розширення соціальної відповідальності. У перші тижні після повномасштабного вторгнення Henkel запровадив комплексну програму солідарності, головним завданням якої була безпека та підтримка працівників. Компанія одразу надала фінансову допомогу працівникам, а також допомогла з переїздом до безпечніших регіонів України та країн Європи [4].

Після розв'язання питання безпеки співпрацівників компанія допомогла їм відновити їх ментальне здоров'я та особисту мотивацію. Для цих цілей було засновано психологічні лінії підтримки та онлайн-зустрічі з поліпшення ментального самопочуття, які називаються «Ранкова кáva». Окрім цього, компанією було започатковано зустрічі з президентом компанії «Henkel Україна» для більшої підтримки та налагодження тісної взаємодії [5].

Не менш важливим є те, що з перших днів повномасштабного вторгнення компанією було розпочато проекти гуманітарної підтримки. Henkel була однією з перших світових компаній, яка категорично засудила акт агресії проти України з боку РФ, заморозила всі інвестиційні потоки, спонсорство проектів країни-агресора та оголосила про

намір вийти з ринку росії до кінця року. І компанію не зупинила навіть потенційна втрата прибутку, адже сегмент користувачів, представлений у РФ, є дійсно суттєвим. Окрім цього, Henkel затвердила пакет фінансової допомоги для реалізації гуманітарних проектів України як знак активної підтримки населення, що постраждало [5].

Завдяки чітко налагодженим процесам операційної діяльності та стійкості компанії «Henkel Україна» вдалося забезпечити покупців та партнерів стабільними постачаннями продукції, наскільки це дозволяла логістична ситуація. Два з чотирьох наявних підприємств «Henkel Україна» відновили діяльність навесні та продовжили інвестування в нові технології та розробку інноваційних продуктів. Підприємства сфокусувалися на подальшій модернізації в рамках глобальної інноваційної стратегії сталого розвитку, включно із застосуванням енергоощадних технологій, запроваджуючи раціональне використання ресурсів та проводячи диджиталізацію бізнес-процесів [5].

Підсумовуючи питання адаптації компаній та їх інноваційних стратегій з початку повномасштабного вторгнення, хочемо зазначити, що не всі підприємства зіштовхнулися з негативними наслідками, спричиненими вторгненням. Більшості компаніям вдалось адаптуватись до несприятливих умов, підтримувати довоєнну діяльність і навіть запроваджувати вдосконалені стратегії, які сприятимуть подальшому розвитку компаній за нових реалій. Одним із таких підприємств є розглянута нами компанія Henkel.

Проаналізувавши статистичні дані компанії за третій квартал 2023 р., нами було виявлено, що продажі корпорації фіксувалися на рівні 6 млрд євро, що свідчить про органічне зростання на 2.8%. Ми вважаємо, що такого результату вдалося досягти завдяки зміні фокусу компанії на виробництво продукції, яка користувалася більшим попитом серед цільової аудиторії, та вдосконаленій політиці ціноутворення, яка зіштовхнулася з підвищенням цін на сировину. Незважаючи на те, що номінальні продажі компанії суттєво скоротились, а саме – на 9%, через припинення діяльності на ринку країни-агресора, компанії вдалося досягти значних фінансових результатів, а також взяти активну участь у гуманітарних проектах і надати фінансову допомогу постраждалим від повномасштабного вторгнення [5].

Органічне зростання продажів у третьому кварталі 2023 р. було помітне в регіонах Північної Америки, Європи та Латинської Америки. Проте варто відзначити, що скорочення продажів відбувалося в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Ключовою з причин такої тенденції може бути напружена ринкова ситуація, яка спостерігалася в Китаї.

Проте не всі українські підприємства застосовують адаптивні стратегії до складної ситуації в країні. Розглянемо це на прикладі підприємств, що працюють в агропромисловому секторі та залишаються достатньо активними.

Проаналізувавши результативність діючих інноваційних стратегій українських підприємств на прикладі ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» [6] і ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [7], ми зосередили увагу на агропромисловому комплексі України (скорочено АПК). Саме тому більш детально зазначимо позитивні та негативні сторони поточного стану АПК нашої країни, використовуючи матричний метод, а також дослідимо потенційні можливості та наявні загрози за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2).

наявних переваг. Саме тому ми переконані, що формування міжнародних інноваційних стратегій є ключовим завданням у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. А для цього потрібно: диверсифікувати продукти та ринки; впроваджувати цифрові технології; використовувати стратегії сталого розвитку та гнучкості; оптимізувати виробництво та співпрацювати з іншими інноваційними підприємствами як в цій галузі, так і в суміжних.

З нашої точки зору, підприємствам необхідно регулярно проводити детальний аналіз їх діяльності задля визначення потенційних зон удосконалення, особливо за умов макроекономічної нестабільності. Адже вибір оптимальних інноваційних стратегій напряму пов'язаний з міжнародним конкурентним розвитком. До макроекономічної нестабільності можна віднести не лише наслідки

Таблиця 2

SWOT-аналіз агропромислового комплексу України

Внутрішні переваги	Внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення попиту на продукти харчування; • збільшення населення планети; • освоєння нових ринків агропромисловою продукцією України; • активізація тенденції урбанізації населення планети в результаті процесів глобалізації 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень конкуренції з іншими державами, які спеціалізуються на сільському господарстві та є постійними експортерами харчової продукції; • значна підтримка національних виробників розвиненими країнами, що перешкоджає експорту
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Вигідне географічне положення: велика кількість сільськогосподарських земель, розвинуті експортні можливості; • плідні ґрунти; • сприятливий клімат 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення врожайності; • виснаження ґрунтів; • низький рівень підтримки агропромислових підприємств з боку держави; • брак кваліфікованих працівників; • відсутність політичної стабільності протягом останніх 10 років; • низький рівень інвестицій з боку інших країн; • застарілі технології через відсутність інноваційних методів виробництва та запровадження інноваційних стратегій

Джерело: удосконалено авторами на основі [8].

Досліджуючи дані, отримані в результаті SWOT-аналізу агропромислового комплексу України, можемо зробити висновок, що Україна має надзвичайно великий потенціал до подальшого освоєння нових ринків та здобуття більш конкурентоспроможної позиції на світовій арені. Проте варто зазначити, що внутрішні недоліки є досить вирішальними та стримують потенціал нашої країни, впливаючи на конкурентоспроможність усього АПК. Відсутність інноваційних методів виробництва та запроваджених інноваційних стратегій впливає на поточний стан здійснення бізнес-діяльності підприємствами та гальмує використан-

після пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, а й глобальні інфляційні занепокоєння, фінансову нестабільність, кардинальну зміну клімату та геополітичну напруженість. Саме тому інноваційні стратегії підприємств повинні бути гнучкими та адаптивними.

ВИСНОВКИ

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну суттєво вплинуло на всі сфери функціонування бізнесу, саме тому нами було проаналізовано ступінь адаптації інноваційних стратегій підприємств та їх міжнародної експансії в умовах війни. Підпри-

емства зіштовхнулися з чисельною кількістю труднощів, таких як втрата доходу, руйнування енергетичної інфраструктури, втрата обладнання, скорочення обсягів виробництва через зменшення попиту та ін. Проте, водночас, більшості українських підприємств вдалось адаптуватися до сучасних труднощів та підтримати довоєнну діяльність. Це є наслідком адаптивності цих підприємств до сучасних умов ведення бізнесу та швидкого перегляду їх інноваційних стратегій задля успішного виходу на зовнішній ринок. Проведений SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні та слабкі сторони інноваційно-активних підприємств і сформулювати пропозиції щодо вдосконалення їх інноваційних стратегій. Ми переконані, що, запровадивши запропоновані нами заходи з удосконалення, українським підприємствам вдасться адаптуватися до постійно мінливого бізнес-середовища, посилити конкурентоспроможність на світовому рівні й оптимізувати процеси виробництва в умовах макроекономічної нестабільності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>
2. Mastercard – Фінансовий щорічний звіт 2022. URL: https://s25.q4cdn.com/479285134/files/doc_financials/2022/AR/MA.12.31.2022-10-K-as-filed.pdf
3. Key problems and needs of SMEs analysed almost a year after Russian invasion: Excerpts from comprehensive market research of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine. *European Bank for Reconstruction and Development*. 2022. URL: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time-en.pdf>
4. Sustainability Report. *Henkel*. 2022 URL: <https://esgdistrict.lecho.be/media/Henkel-2023-ENG.pdf>
5. Офіційний сайт ТОВ «Хенкель Україна». URL: <https://www.henkel.ua>

6. Sustainability Report. *Astarta Holding PLG*. 2022. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
7. База даних ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/25412361>
8. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.61>

REFERENCES

- “Baza danykh PrAT «Myronivskyi khliboproduct»” [Myronivsky Hliboproduct PJSC Database]. <http://smida.gov.ua/db/participant/25412361>
- Chaliuk, Yu. O. “Hlobalni sotsialno-ekonomichni naslidky rosiisko-ukrainskoi viiny” [Global Socio-Economic Implications of The Russia-Ukraine War]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 37 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>
- “Key problems and needs of SMEs analysed almost a year after Russian invasion: Excerpts from comprehensive market research of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine”. *European Bank for Reconstruction and Development*. 2022. <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time-en.pdf>
- “Mastercard – Finansovyi shchorichnyi zvit 2022” [Mastercard – Financial Annual Report 2022]. https://s25.q4cdn.com/479285134/files/doc_financials/2022/AR/MA.12.31.2022-10-K-as-filed.pdf
- Oftsiinyi sait TOV «Khenkel Ukraina». <https://www.henkel.ua>
- Riabyk, H. Ye., and Yavorska, O. B. “Stratehiia upravlinnia konkurentozdatnistiu pidpriemstva” [Strategy of Enterprise Competitiveness Management]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, no. 24 (2019): 61-66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.61>
- “Sustainability Report”. *Astarta Holding PLG*. 2022. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
- “Sustainability Report”. *Henkel*. 2022. <https://esgdistrict.lecho.be/media/Henkel-2023-ENG.pdf>