

9. Serhiienko T.I., Krajnik, O.M., Kuris, Yu.V. (2023). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu: teoriia i praktyka* [Digital transformation of industrial management: theory and practice]. Ed. V.G. Voronkov, N.G. Metelenko. Lviv - Toruń: Liha-Press, 816 p. (in Ukr.).

10. Vdovichen, A.A., Vdovichena, O.G. (2020). Strategic priorities for the development of the national economy. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute], issue III (79), pp. 18-29 (in Ukr.).

УДК 338.245:658.5"364"

JEL Classification: L10, L52, M21

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>

**Андрій Кругляно**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

## **АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

### *Анотація*

**Актуальність. Постановка проблеми.** Війна росії проти України зруйнувала інфраструктуру, розірвала ланцюги постачання, спричинила втрату ринків та ресурсів, відтік людського капіталу тощо. В таких умовах пошук ефективних стратегій адаптації та виживання бізнесу набуває критичної важливості. Звернення до міжнародного досвіду, зокрема до бізнес-стратегій компаній, що стикалися з кризами та конфліктами, може стати цінним джерелом знань та інсайтів для українського бізнесу.

**Мета дослідження.** На основі аналізу міжнародного досвіду та українських реалій розробити рекомендації щодо адаптації бізнес-стратегій міжнародного менеджменту для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнних викликів. **Методологія.** При дослідженні теоретичних основ бізнес-стратегій міжнародного менеджменту та успішних кейсів їх адаптації під час криз та військових конфліктів використано емпіричний метод порівняння. При визначенні ключових викликів і загроз, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни, використано елементи гіпотетично-дедуктивної моделі наукового методу. При розробці рекомендацій для українських підприємств щодо адаптації бізнес-стратегій з використанням підходів міжнародного менеджменту використано теоретичні методи синтезу та узагальнення.

**Результати.** Міжнародний менеджмент оперує різними типами бізнес-стратегій, які визначають напрями розвитку компаній на зарубіжних ринках. Серед них:

глобальна стратегія, мультинаціональна, транснаціональна, міжнародна. Під час криз та конфліктів компанії часто змушені переглядати свої стратегії та адаптувати їх до нових умов. Здатність до перегляду продиктована наявністю у компанії стратегічної гнучкості, динамічних здібностей, організаційної стійкості, лідерства, інноваційності.

Ключові виклики та загрози, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни і які необхідно враховувати при адаптації бізнес-стратегій: реальність війни, бойових дій, ракетні атаки; майже повна блокада ключових ланцюгів постачання через морські шляхи; неготовність повноцінно і швидко замінити морські шляхи постачання сухопутними; внутрішні логістичні проблеми, пов'язані з фізичним знищенням значної частки інфраструктури.

Ґрунтуючись на міжнародному досвіді адаптації бізнесу до криз та непрогнозованих викликів, можна рекомендувати вітчизняному менеджменту адаптувати бізнес-стратегії в умовах воєнних викликів, використовуючи перевірені підходи міжнародного менеджменту: пошук альтернативних, надійних постачальників і логістичних маршрутів з місцевих ресурсів для зменшення залежності від імпорту; фокус на внутрішній ринок і державні замовлення (зокрема ВПК); цифрова трансформація та інновації через активізацію використання цифрових технологій для покращення передусім внутрішньої ефективності бізнесу; запровадження гнучкості стратегічного планування; розвиток персоналу; пошук стратегічних партнерств; ревізія підходів до пошуку фінансування та кредитування.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть мати пряме практичне застосування для українських підприємств, які шукають способи адаптації до воєнних викликів. **Перспективи подальших досліджень** полягають у виявленні та обґрунтуванні пріоритетних напрямів трансформації бізнес-моделей українських підприємств, а також обґрунтуванні конкретних інструментів стратегічного менеджменту, які доцільно використовувати першочергово під час адаптаційних процесів бізнес-стратегій вітчизняного менеджменту.

*Ключові слова:* міжнародний менеджмент, бізнес-стратегії, війна, криза, адаптація.

*Кількість джерел:* 16.

**Andriy Kruhlyanko**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>  
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE, Chernivtsi

## **ADAPTATION OF BUSINESS STRATEGIES OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR: INTERNATIONAL EXPERIENCE**

### *Summary*

Russia's war against Ukraine destroyed infrastructure, disrupted supply chains, caused a loss of markets and resources, an outflow of human capital, and more. In such conditions, search for effective business adaptation and survival strategies

becomes critical. Turning to international experience, in particular to business strategies of the companies that faced crises and conflicts, can become a valuable source of knowledge and insights for Ukrainian business.

International management operates with different types of business strategies. Among them: global strategy, multinational strategy, transnational strategy and international strategy. During crises and conflicts, companies are often forced to review their strategies and adapt them to new conditions. The ability to review is dictated by the presence of the following traits in the companies: strategic flexibility, dynamic capabilities, organizational stability, leadership and innovation.

The key challenges and threats that Ukrainian enterprises face in wartime, and which must be taken into account when adapting business strategies: the reality of war, hostilities, missile attacks; almost complete blockade of key supply chains through sea lanes; inability to fully and quickly replace maritime supply routes with land ones; internal logistical problems associated with the physical destruction of a significant part of the infrastructure.

Based on the international experience of business adaptation to crises, it is possible to recommend domestic management to adapt business strategies in the conditions of military challenges, primarily using proven approaches of international management, adapted to local conditions: in terms of optimizing supply chains, it is advisable to pay attention to the search for alternative, reliable suppliers and logistics routes from among the use of local resources to reduce dependence on imports; in terms of reorientation from exports to the countries of the former CIS, to focus on the domestic market and state orders (in particular, the military industry); to increase use of digital technologies to improve primarily internal business efficiency for digital transformation and innovation; to introduce strategic planning flexibility; personnel development; search for strategic partnerships; revision of approaches to finding financing and lending.

*Keywords:* international management, business strategies, war, crisis, adaptation.

*Number of sources* – 16.

**Постановка проблеми.** Військова агресія росії проти України створила надзвичайно складні умови для функціонування підприємств: руйнування інфраструктури, розрив ланцюгів постачання, втрата ринків, відтік людського капіталу тощо. За даними Національного банку України, у 2022 році реальний ВВП України скоротився на 29,1%, що свідчить про масштабний вплив війни на бізнес-середовище [1]. В таких умовах пошук ефективних стратегій адаптації та виживання бізнесу набуває критичної важливості.

Для більшості українських компаній поточна ситуація є абсолютно новою та незнайомою. Вони не мають напрацьованих підходів до управління бізнесом під час військових дій. Тому

звернення до міжнародного досвіду, зокрема до бізнес-стратегій компаній, що стикалися з кризами та конфліктами, може стати цінним джерелом знань та інсайтів для українського бізнесу. Міжнародний менеджмент відіграє важливу роль у глобальному бізнес-середовищі. Він допомагає підприємствам адаптуватися до різних ринків та умов. У контексті війни стратегії міжнародного менеджменту можуть забезпечити важливі інструменти для українських підприємств для подолання викликів та збереження їх конкурентоспроможності.

Хоча міжнародний менеджмент пропонує широкий спектр підходів до управління в кризових умовах, їх пряме перенесення на український ґрунт може бути неефективним. Необхідно враховувати особливості українського ділового середовища, регуляторної системи, ментальності тощо з огляду на стратегічну важливість бізнесу для відновлення та розвитку України.

Підтримка стійкості та конкурентоспроможності українського бізнесу під час війни – це інвестиція в майбутнє країни. Від здатності підприємств адаптуватися та продовжувати діяльність залежить економічна стабільність, збереження робочих місць, наповнення бюджету. За спільною оцінкою українського уряду, групи Світового банку, Єврокомісії та ООН, для відновлення економіки після війни знадобиться 486 мільярдів доларів США впродовж наступного десятиліття [3]. Бізнес-сектор відіграватиме ключову роль у цьому процесі, тому зміцнення його адаптивності через імплементацію кращих міжнародних практик є стратегічним завданням.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Котлер Ф. та Касліоне Дж. А. досліджують стратегії адаптації бізнесу до умов невизначеності та кризових ситуацій, спираючись на досвід міжнародних компаній [8]. Маріка Грего, Джованна Маньяні, Стефано Деніколаї аналізують успішні практики адаптації бізнес-стратегій під час пандемії, які можуть бути релевантними і для інших кризових ситуацій [9].

Мельник Тетяна у своєму дослідженні визначає, що одним із головних викликів сьогодення є розробка та подальше впровадження рішень для підтримки підприємницької діяльності

в коротко- та довгостроковій перспективі з метою подальшого зростання та розширення бізнесу в Україні [2].

Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. обґрунтовують, що для підвищення стійкості підприємств до ефективного реагування на впливи зовнішнього середовища ключовою є цифровізація антикризового менеджменту підприємств, його цифрова трансформація [4].

Чичун В., Зеленюк О. та Полянко Г. у статті [5] зазначають, що в умовах невизначеності та мінливого конкурентного середовища ключовим інструментом, що дозволяє на основі зібраних даних спростити процес прийняття управлінських рішень і забезпечити їх оптимізацію та підтримку на різних етапах, є особливості формування інтегрованої міжнародної логістичної системи на основі відповідної стратегії глобальної інтеграції ланцюга поставок.

Долга Г. В. та Хитрова О. А. у своєму дослідженні вивчають науково-прикладні положення щодо управління готельним господарством в умовах економічної кризи та виокремлюють тенденції розвитку функціонування готельного господарства в Україні в кризових умовах [6]. Урсакій Ю. А. та Пенюк В. О. аналізують виклики для українського бізнесу у період війни та визначають ті фактори, які допомогли певною мірою стабілізувати діяльність підприємств у період кризи, спричиненої саме впливом «воєнних» чинників ризику [7].

Особливості ухвалення управлінських рішень бізнесу в умовах воєнного стану розглядають Вдовічен А. А., Чичун В. А., акцентуючи увагу на необхідності визначити нові та актуалізувати уже знайомі методи прийняття управлінських рішень за умов війни та відповідних викликів [8].

Зауважимо, що більшість досліджень зосереджені на поточних викликах та короткострокових стратегіях адаптації, що є, за даної ситуації, зрозумілим і багато в чому виправданим. Однак важливо також вивчити довгостроковий вплив війни на бізнес-середовище, конкурентоспроможність українських компаній, їхнє місце в глобальних ланцюгах вартості тощо. Це дозволить розробити більш стійкі та проактивні стратегії. Також

необхідно враховувати галузеву специфіку адаптації бізнес-стратегій. Хоча існують дослідження окремих секторів (наприклад, авіації, IT-сектору), багато галузей залишаються поза увагою науковців, потрібен більш ґрунтовний аналіз специфічних викликів та можливостей для адаптації в різних сферах економіки, наприклад, у агробізнесі малого та середнього масштабів.

Окремої уваги потребують етичні проблеми, що виходять на перші місця у міжнародному менеджменті та пов'язані із складними етичними вибором, коли йдеться про роботу в зонах конфлікту, взаємодію з різними стейкхолдерами, соціальну відповідальність, взаємодію між особами з різними поглядами на воєнний конфлікт тощо.

Таким чином, у дослідженні адаптації бізнес-стратегій під час війни залишається багато відкритих питань, які потребують міждисциплінарного підходу та поглибленого аналізу. Їх вирішення матиме не лише теоретичне, але й практичне значення для зміцнення стійкості українського бізнесу в умовах війни.

**Формулювання мети, цілей та завдань.** Мета даного дослідження – на основі аналізу міжнародного досвіду та українських реалій розробити рекомендації щодо адаптації бізнес-стратегій міжнародного менеджменту для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнних викликів.

Для цього необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи бізнес-стратегій міжнародного менеджменту та проаналізувати успішні кейси їх адаптації під час криз та військових конфліктів;
- визначити ключові виклики та загрози, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни, та виявити пріоритетні напрями трансформації їхніх бізнес-моделей з урахуванням міжнародного досвіду та локальної специфіки;
- розробити рекомендації для українських підприємств щодо адаптації бізнес-стратегій з використанням підходів міжнародного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Для дослідження теоретичних основ бізнес-стратегій міжнародного менеджменту та аналізу успішних кейсів їх адаптації під час криз та військових конфліктів варто виходити з наступних аспектів.

Міжнародний менеджмент оперує різними типами бізнес-стратегій, які визначають напрями розвитку компаній на зарубіжних ринках. Серед них (табл. 1):

- глобальна (стандартизація продуктів та процесів);
- мультинаціональна (адаптація до локальних умов);
- транснаціональна (поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації);
- міжнародна (експорт, ліцензування, франчайзинг тощо).

Таблиця 1

**Класичні бізнес-стратегії, що визначають напрями розвитку компаній на зарубіжних ринках**

<i>Стратегія</i>	<i>Опис</i>	<i>Приклади</i>
Міжнародна	Компанія адаптує свою продукцію та маркетинг до кожного окремого ринку, на якому вона працює	Procter & Gamble продає мийні засоби під різними брендами в різних країнах, щоб задовольнити унікальні потреби споживачів
Мульти-національна	Компанія створює локальні підрозділи в різних країнах, які мають свою власну структуру управління та стратегію	Unilever має локальні підрозділи в більш ніж 190 країнах, які виробляють та продають продукцію, адаптовану до місцевих уподобань
Глобальна	Компанія пропонує стандартизовану продукцію та маркетинг на всіх ринках, на яких вона працює	Coca-Cola продає одну і ту ж продукцію під одним і тим же брендом по всьому світу
Транс-національна	Компанія інтегрує свою діяльність на глобальному рівні, щоб максимізувати ефективність та гнучкість	Samsung має глобальну мережу виробничих потужностей та логістичних центрів, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни попиту на різних ринках

Вибір стратегії залежить від галузі, ресурсів компанії, особливостей ринків та інших факторів. Під час криз та конфліктів компанії часто змушені переглядати свої стратегії та адаптувати їх до нових умов. Дослідники виділяють низку факторів, що визначають здатність компаній адаптувати свої бізнес-стратегії під час криз та конфліктів:

- стратегічна гнучкість (здатність швидко змінювати цілі, ресурси, процеси) [9];
- динамічні здібності (вміння інтегрувати, створювати і реконфігурувати компетенції відповідно до змін середовища) [10];
- організаційна стійкість (спроможність поглинати стреси, зберігати функціональність та відновлюватись після кризи);
- лідерство (здатність менеджменту приймати складні рішення, надихати команду, комунікувати зі стейкхолдерами в умовах невизначеності);
- інноваційність (готовність експериментувати, впроваджувати нові технології, продукти, бізнес-моделі) [16].

Наведемо декілька прикладів кейсів успішних адаптацій бізнес-стратегій під час криз та конфліктів.

Приклад 1: Під час Азійської фінансової кризи 1997-1998 рр. компанія Samsung Electronics адаптувала свою стратегію, зосередившись на інноваціях та диверсифікації експорту. Вона інвестувала в R&D, вийшла на нові ринки та стала глобальним лідером в електроніці [12].

Приклад 2: Під час громадянської війни в Шрі-Ланці місцева компанія MAS Holdings, що виробляє одяг, впровадила стратегію інклюзивного бізнесу. Вона створила робочі місця для жінок, постраждалих від конфлікту, та розвивала їхні навички. Це дозволило компанії зберегти операції та посилити свою репутацію [13].

Приклад 3: Під час пандемії COVID-19 компанія Airbnb стикнулася з різким падінням попиту на туристичні послуги. Вона адаптувала свою стратегію, запустивши онлайн-експерієнції (віртуальні тури, майстер-класи тощо) та переорієнтувавшись на довгострокову оренду житла. Це допомогло компанії частково компенсувати втрати та підтримати своїх партнерів [15].

Успішна адаптація бізнес-стратегій під час криз та конфліктів вимагає гнучкості, інноваційності, орієнтації на потреби стейкхолдерів та швидкого реагування на зміни середовища. Теоретичні основи бізнес-стратегій міжнародного менеджменту та аналіз успішних кейсів їх адаптації під час криз та конфліктів свідчать про важливість стратегічної гнучкості, динамічних



здібностей, організаційної стійкості, лідерства та інноваційності для забезпечення виживання та розвитку компаній в умовах невизначеності та турбулентності.

Говорячи про ключові виклики і загрози, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни, зауважимо, що використання теоретичних основ та досвіду успішних кейсів необхідно коригувати з врахуванням унікальності ситуації, обумовленої наступним:

1) реальною війною, бойовими діями, ракетними атаками, що поширені на всю територію України;

2) повною блокадою ключових ланцюгів постачання через морські шляхи;

3) неготовністю повноцінно і швидко замінити морські шляхи постачання сухопутними;

4) внутрішні логістичні проблеми, пов'язаних з фізичним знищенням значної частки інфраструктури (в тому числі і втрат персоналу, який або виїхав за межі країни, або загинув, або зазнав травм, або став до захисту зі зброєю в руках покинувши свою професію).

Тому виявлення та обґрунтування конкретних пріоритетних напрямів трансформації бізнес-моделей українських підприємств, навіть з урахуванням міжнародного досвіду та локальної специфіки, є завданням складним та потребує окремих глибоких досліджень.

Однак вже сьогодні, ґрунтуючись на міжнародному досвіді адаптації бізнесу до криз та непрогнозованих викликів, в тому числі й тих, що виникли вперше (як, наприклад, ситуація довкола COVID-19), можна рекомендувати вітчизняному менеджменту адаптовувати бізнес-стратегії в умовах воєнних викликів, використовуючи перевірені підходи міжнародного менеджменту, адаптовані до місцевих умов, що склалися.

Серед них виділимо наступні рекомендації:

1) в частині оптимізації ланцюгів поставок доцільно звернути увагу на пошук альтернативних, надійних постачальників і логістичних маршрутів серед місцевих ресурсів для зменшення залежності від імпорту, який став дорогим і ненадійним з огляду

на періодичні блокування кордону Польщею та Румунією;

2) в частині переорієнтації з експорту до країн колишнього СНД сфокусуватися на внутрішній ринок і державні замовлення: переорієнтація як на виробництво товарів та послуг, що мають попит в умовах війни, так і пристосуватися до потреб державних оборонних замовлень;

3) цифрова трансформація та інновації через активізацію використання цифрових технологій для покращення внутрішньої ефективності бізнесу та зв'язку з клієнтами і партнерами (перехід на paperless саме як на систему документообміну, а не документообігу; CRM для малого бізнесу тощо);

4) запровадження гнучкості стратегічного планування: розробка гнучких бізнес-сценаріїв, які можуть бути швидко адаптовані під змінні умови; впровадження моделі швидкого прийняття рішень на основі актуальної інформації;

5) розвиток персоналу: перепідготовки співробітників, щоб вони могли виконувати нові завдання у нових реаліях, наприклад, набуття/вдосконалення емпатії, емоційного інтелекту, навичок спілкування з ветеранами та ветеранками, з людьми з травмами, набутими у бойових діях тощо;

6) пошук стратегічних партнерств, встановлених на основі спільних світоглядних інтересів (наприклад, «ветеранський» бізнес, бізнес, заснований на принципах «купуй/споживай українське», тощо);

7) ревізія підходів до пошуку фінансування та кредитування: шукати альтернативні джерела фінансування, включаючи гранти, краудфандинг, венчурні інвестиції міжнародних організацій, а також встановлення партнерських відносин з державними фінансовими інституціями для отримання підтримки в рамках повоєнної відбудови України.

В умовах війни та воєнного стану в Україні бізнес стикається з унікальними викликами, які потребують особливого підходу до трансформації бізнес-моделей. Запропоновані рекомендації, засновані на міжнародному досвіді, але певною мірою адаптовані до реалій української економіки, на наш погляд, є актуальними та практично значущими.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Дослідження надає базове розуміння теоретичних основ та практичних рекомендацій, необхідних для успішної адаптації бізнес-стратегій українських підприємств в умовах воєнної кризи. Це важливий внесок у розвиток управлінської науки та практики в Україні.

Адаптація бізнес-стратегій українських підприємств до умов війни та кризи вимагає комплексного підходу, який включає розробку гнучких бізнес-сценаріїв для швидкого адаптування до змінних умов та викликів; пошук альтернативних ланцюгів поставок та використання місцевих ресурсів, зосередження на внутрішньому ринку і державних «воєнних» замовленнях, які потрібні для підтримки обороноздатності країни; цифровізацію діяльності компаній для підвищення внутрішньої ефективності, покращення зв'язку з партнерами та клієнтами; розвиток персоналу, що включає навчання новим навичкам та перепідготовку співробітників для роботи в нових умовах; створення стратегічних партнерств з іншими підприємствами, що базуються на спільних цінностях та інтересах, для посилення бізнес-співпраці та взаємодопомоги; ревізія підходів до фінансування.

Загалом, відповідь на поточні виклики вимагає від українських компаній не тільки змін у стратегічному плануванні та управлінні, але й глибокого осмислення своєї соціальної ролі та відповідальності перед суспільством. Безсумнівно, криза створює нові можливості для розвитку та інновацій, і ті підприємства, які зможуть адаптуватися до нових умов, зможуть вийти з кризового періоду сильнішими та конкурентоспроможнішими.

Напрямами подальших досліджень з даної тематики передусім є, як зазначалося, виявлення та обґрунтування конкретних пріоритетних напрямів трансформації бізнес-моделей українських підприємств, а також обґрунтування конкретних інструментів стратегічного менеджменту, які доцільно використовувати першочергово під час адаптаційних процесів бізнес-стратегій вітчизняного менеджменту.

### **Список використаних джерел:**

1. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. 14 квіт. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (дата звернення: 12.11.2023).
2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
3. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Спільний пресреліз Організації Об'єднаних Націй, Світового Банку, Європейської комісії та уряду України. 15 лютого 2024. URL: <https://ukraine.un.org/uk/260758оновлена-оцінка-потреб-україни-на-відновлення-та-відбудову> (дата звернення: 16.02.2024).
4. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>.
5. Чичун В., Зеленюк О., Полянюк Г. Формування міжнародних логістичних ланцюгів в умовах стратегічних змін конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-23>.
6. Долга Г. В., Хитрова О. А. Управління готельним господарством у кризових умовах: реалії сьогодення та світовий досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-6>.
7. Урсакий Ю. А., Пенюк В. О. Український бізнес в період війни: стан, проблеми та перспективи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. №3(87). URL: [http://herald.chite.edu.ua/2022\\_3/](http://herald.chite.edu.ua/2022_3/).
8. Вдовічен А. А., Чичун В. А. В. Особливості ухвалення управлінських рішень в системі менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 36-40. URL: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1717/1/172.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).
9. Brozovic D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), pp. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>.
10. Buzzao G., Rizzi F. On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review (2021). *Business Strategy and the Environment*, no. 30 (1), pp. 135–175. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2614>
11. Kotler, Philip, John A. Caslione Chaotics : the business of managing and marketing in the age of turbulence. New York : AMACOM, 2009.
12. Marica Grego, Giovanna Magnani, Stefano Denicolai, Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*. 2024. Volume 171. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>.
13. MAS Holdings: Supporting the advancement of factory-floor associates in Sri Lanka. REPORT. Inclusive Employment: Advancing Economic Opportunities at the Base of the Pyramid. 2023, September 21, pp. 27-33. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/inclusive-employment-advancing-economic-opportunities-at-bop.pdf> (12.01.2024).
14. Park-Barjot, Rang-Ri. Samsung: An original case of knowledge transfer in economic organizations. *Entreprises et histoire*. 2014. Vol. 75, no. 2, pp. 91-101. DOI: <https://doi.org/10.3917/eh.075.0091>.
15. Reinhold, S. and Dolnicar, S. The evolution of Airbnb's business model, in S. Dolnicar (Ed.) *Airbnb before, during and after COVID-19*, University of Queensland. 2021. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14195957>
16. Vargas-Hernández J.G., Orozco Quijano E.P. (2022). Business Under Crisis: Strategic Organizational Sustainability— A Contextual Transformation. *Palgrave Studies of Cross-*

*Disciplinary Business Research*, in Association with EuroMed Academy of Business, pp. 19–45.  
DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76583-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76583-5_2).

### References:

1. The National Bank's comment on the change in real GDP in 2022 (2023, April 14). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (Accessed 12.11.2023) (in Ukr.).
2. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business in the conditions of war: current state, problems and ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7(3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (in Ukr.).
3. Updated assessment of Ukraine's needs for recovery and reconstruction. Joint press release of the United Nations, the World Bank, the European Commission and the Government of Ukraine (February 15, 2024). URL: <https://ukraine.un.org/uk/260758> оновлена-оцінка-потреб-україни-на-відновлення-та-відбудову (Accessed 16.02.2024) (in Ukr.).
4. Sojma, S., Bilusko, T., Vdovichen, O. (2022). Digitization of the anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*, №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115> (in Ukr.).
5. Chychun, V., Zeleniuk, O., Polianko, H. (2024). Formation of international logistics chains in conditions of strategic changes in the competitive environment. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*, №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-23> (in Ukr.).
6. Dolha, H.V., Khytrova, O.A. (2022). Hotel management in crisis conditions: current realities and global experience. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University]*, №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-6> (in Ukr.).
7. Ursakij, Yu.A., Peniuk, V.O. (2022). Ukrainian business during the war: state, problems and prospects. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, issue 3(87). URL: [http://herald.chite.edu.ua/2022\\_3/](http://herald.chite.edu.ua/2022_3/) (Accessed 16.02.2024) (in Ukr.).
8. Vdovichen, A.A., Chychun, V.A. (2023). Peculiarities of making management decisions in the management system of hotel and restaurant business establishments under martial law. *Transformatsiia hotel'no-restorannoho biznesu rehionu v umovakh ievrointehratsii. Mat. Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii [Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration. Mat. of the International Scientific and Practical Conference. May 11, 2023 Chernivtsi, Ukraine, pp. 36-40. URL: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1717/1/172.pdf> (Accessed 12.01.2024) (in Ukr.).*
9. Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), pp. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>.
10. Buzzao, G., Rizzi, F. On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review (2021). *Business Strategy and the Environment*, 30 (1), pp. 135–175. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2614>
11. Kotler, Philip John A. (2009). *Caslonе Chaotics : the business of managing and marketing in the age of turbulence*. AMACOM, New York.
12. Marica Grego, Giovanna Magnani, Stefano Denicolai (2024). Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*, volume 171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>.
13. MAS Holdings: Supporting the advancement of factory-floor associates in Sri Lanka (2023). *REPORT. Inclusive Employment: Advancing Economic Opportunities at the Base of the Pyramid*. September 21, pp. 27-33. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/inclusive-employment-advancing-economic->

opportunities-at-bop.pdf (Accessed 12.01.2024).

14. Park-Barjot, Rang-Ri (2014). Samsung: An original case of knowledge transfer in economic organizations. *Entreprises et histoire*, vol. 75, no. 2, pp. 91-101. DOI: <https://doi.org/10.3917/eh.075.0091>.

15. Reinhold, S. and Dolnicar, S. (2021). The evolution of Airbnb's business model, in S. Dolnicar (Ed.) *Airbnb before, during and after COVID-19*, University of Queensland. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14195957>

16. Vargas-Hernández, J.G., Orozco, Quijano E.P. (2022). Business Under Crisis: Strategic Organizational Sustainability— A Contextual Transformation. *Palgrave Studies of Cross-Disciplinary Business Research*, in Association with EuroMed Academy of Business, pp. 19–45. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76583-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76583-5_2).

УДК 004.738.5:371.314

JEL Classification: A29, J24, I29, O32

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.06>

**Сергій Кубіцький**, к.п.н., професор,  
<http://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

Національний університет біоресурсів і природо-  
користування України, м. Київ

**Юлія Урсакій**, к.е.н., доцент,  
<https://orcid.org/0000-0002-7793-7761>

**Роман Мрозакевич**, магістр,  
<https://orcid.org/0009-0005-5571-5366>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ LMS-СИСТЕМ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### *Анотація*

**Актуальність. Постановка проблеми.** У контексті сучасного розвитку підприємницьких структур у глобалізованій економіці важливим елементом стає навчання персоналу. Висококваліфікований персонал є важливим фактором сталого розвитку підприємства будь-якого розміру та його конкурентною перевагою. Підготовлений та кваліфікований персонал робить компанію більш привабливою для талановитих фахівців, що сприяє її конкурентоспроможності на ринку праці. Компанії сьогодні активно працюють над формуванням ефективних систем навчання персоналу та пошуку інструментів, які дозволяють досягати поставлених цілей. Однією з таких є LMS-системи (Learning Management System), які використовуються для створення, управління та поширення навчальних матеріалів і курсів, оцінці навчальних досягнень, управлінні навчанням тощо. Але особливості застосування LMS-систем потребують досліджень.