

## Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України

*Артемчук Микита Дмитрович*

Опубліковано	Секція	УДК
26.02.2025	Соціальні та поведінкові науки	338.24:330.342(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** Актуальність наукового пошуку полягає в необхідності розроблення ефективних адаптивних бізнес-стратегій для підтримки економічної стабільності України в умовах війни. Зважаючи на серйозні виклики, що виникають на підприємствах під час кризи, ефективна адаптація стратегій є критично важливою для збереження конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення стійкості економіки.

Мета дослідження полягає у визначенні основних підходів до формування адаптивних бізнес-стратегій у воєнний період та оцінюванні їхнього впливу на економічну стабільність України з огляду на сучасні проблеми та перспективи післявоєнного відновлення.

У процесі вивчення окресленого питання використано методи системного та порівняльного аналізу, що дали змогу оцінити сучасні підходи до адаптації бізнесу в умовах кризових ситуацій, а також економічного аналізу для визначення основних перешкод та розроблення стратегічних рішень. Окрім цього, застосовано методи прогнозування та оцінювання ефективності впровадження адаптивних стратегій у практичних умовах.

Результати дослідження показали, що війна спричинила численні проблеми для підприємств, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зміни в попиті, обмеження доступу до фінансування й технологій. Виявлено основні проблеми, що заважають впровадженню адаптивних стратегій, серед яких недостатня гнучкість організаційних структур, низький рівень цифровізації, неефективне управління ризиками та обмежений доступ до державної підтримки. Розроблено рекомендації щодо впровадження адаптивних стратегій, зокрема вказано на необхідність інвестування в цифровізацію, вдосконалення внутрішніх процесів та активну взаємодію з державними структурами для отримання фінансової підтримки.

Висновки дослідження свідчать, що ефективне впровадження адаптивних стратегій є важливим для збереження стабільності бізнесу в умовах війни та його післявоєнного відновлення. Успішне застосування розроблених стратегій дасть змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики й забезпечити економічну стійкість у майбутньому.

Перспективи подальших досліджень полягають в оцінюванні ефективності адаптивних стратегій на різних рівнях економічної системи, а також у розробленні механізмів їхнього коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

---

<sup>1</sup> доктор філософії, директор з розвитку продукту Prom.ua, м. Київ, Україна, [nikita.artemchuck@gmail.com](mailto:nikita.artemchuck@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-0793-1265>

**Ключові слова:** криза, логістика, цифровізація, підприємництво, ризик-менеджмент.

## **Adaptive Business Strategies in a Time of War and Their Impact on Ukraine's Economic Stability**

**Abstract.** The relevance of scientific research lies in developing effective adaptive business strategies to maintain Ukraine's economic stability during war. Given the serious challenges enterprises face during the crisis, effective adaptation of strategies is critical to maintaining business competitiveness and ensuring economic sustainability.

The study's purpose is to identify the main approaches to the formation of adaptive business strategies in the wartime period and assess their impact on Ukraine's economic stability, taking into account current problems and prospects for post-war recovery.

In studying this issue, the author used systemic and comparative analysis, which allowed to assess current approaches to business adaptation in crisis situations, as well as economic analysis to identify the main obstacles and develop strategic solutions. In addition, forecasting methods and evaluating the effectiveness of implementing adaptive strategies in practical conditions were applied.

The study results show that the war has caused numerous problems for enterprises, including disruption of logistics chains, changes in demand, and restrictions on access to finance and technology. The main problems that impede the implementation of adaptive strategies are identified, including insufficient flexibility of organisational structures, low level of digitalisation, ineffective risk management and limited access to government support. Recommendations for implementing adaptive strategies are developed, particularly the need to invest in digitalisation, improve internal processes and actively engage with government agencies to obtain financial support.

The study's conclusions show that the effective implementation of adaptive strategies is important for maintaining business stability during the war and its post-war recovery. Successfully applying the developed strategies will allow enterprises to quickly adapt to changes, minimise risks, and ensure economic sustainability in the future.

Further research is needed to evaluate the effectiveness of adaptive strategies at different levels of the economic system and develop mechanisms for their adjustment in accordance with changes in the external environment.

**Keywords:** crisis, logistics, digitalisation, entrepreneurship, risk management.

### **Вступ**

Війна спричинила системні диспропорції в економіці України, що вимагає трансформації бізнес-моделей для забезпечення стійкості підприємств. Порушення виробничих і логістичних процесів, фінансова нестабільність та зміни в структурі попиту зумовлюють необхідність адаптації стратегій управління, що охоплює оптимізацію ресурсів, диверсифікацію ринків і впровадження цифрових технологій. Щоби подолати кризові явища, підприємства змушені переглядати підходи до фінансування, залучення інвестицій і підтримки трудових ресурсів, що є критичним для збереження конкурентоспроможності.

Ефективність адаптивних бізнес-стратегій визначає здатність економіки до функціонування за умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. Гнучкість управлінських рішень, інтеграція інноваційних механізмів фінансування та підвищення

операційної стійкості формують основу економічної безпеки країни. Науковий аналіз цих процесів необхідний для розроблення ефективних моделей антикризового управління, що сприятимуть підтримці макроекономічної стабільності та прискоренню економічного відновлення.

Аналіз наукових досліджень підтверджує, що адаптивні бізнес-стратегії за умов війни спрямовані на забезпечення економічної стійкості підприємств, оптимізацію управлінських рішень та інтеграцію цифрових технологій для підвищення ефективності. Основні напрями наукових пошуків охоплюють антикризове управління, зовнішньоекономічну діяльність, цифрову трансформацію бізнесу та питання релокації компаній.

Перший напрям зосереджений на концепціях антикризового управління підприємствами під час війни. Так, Носань Н., Борисенко О. та Назаренко Т. вивчають вплив стратегічного управління на збереження стійкості компаній у кризовий період, наголошуючи на важливості адаптивності та швидкості прийняття рішень [1]. Науковці Ватченко Б. та Шаранов Р. аналізують моделі антикризового менеджменту, які застосовуються для мінімізації економічних ризиків [2]. Опацька С., Йогансен В., Гордон А. розглядають підходи до кризового управління, які українські підприємства використовують у воєнний період, акцентуючи увагу на стратегічній гнучкості та управлінні ризиками [3]. Подальші дослідження мають зосередитися на оцінюванні ефективності конкретних антикризових рішень, які підприємства вже застосовують, а також на розробленні моделей стійкості, що дають змогу бізнесу адаптуватися до довготривалих кризових умов.

Другий напрям окреслює стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті війни. Дорош О., Клепеч В. та Нога О. розглядають ефективність адаптації експортно-імпортних операцій, звертаючи увагу на зміну ринків збуту та залучення міжнародних партнерів [4]. Оводов Д. та Бондаренко В. аналізують можливості розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, наголошуючи на значенні державної підтримки бізнесу [5]. Облуй К., Вороновська Р. досліджують головні стратегії, які компанії використовують для адаптації за умов війни, зокрема зміну ринків, перерозподіл ресурсів та міжнародне партнерство [6]. Доцільно доповнити цей напрям аналізом конкретних механізмів підтримки експорту з боку держави та міжнародних організацій, а також вивченням ефективності політики інвестування в українські компанії у період воєнного стану.

Третій напрям пов'язаний із цифровими трансформаціями бізнесу як засобом підвищення його стійкості. Горохова Т. аналізує цифрові інструменти, які малий і середній бізнес використовують для підтримки операційної діяльності під час кризи, зокрема автоматизацію, хмарні рішення та електронну комерцію [7]. Калачевська Л. досліджує інноваційні моделі управління в агросекторі, акцентуючи увагу на технологічних адаптаціях та цифровізації процесів [8]. Варакін Д., Осіпенко Д., Ішченко В., Глевацька Н., Гордєєва І. розглядають адаптивні стратегії управління, що сприяють ухваленню рішень у бізнесі за конфліктних умов, зокрема використання аналітики на основі штучного інтелекту та цифрових рішень для підвищення операційної ефективності [9]. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання довгострокових ефектів цифрової трансформації, зокрема на те, як диджиталізація може сприяти післявоєнному відновленню бізнесу та його конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Четвертий напрям стосується релокації підприємств та їхньої адаптації до нових умов господарювання. Дацюк А., Процак К. та Городня Т. аналізують процес адаптації бізнесу до нових умов, наголошуючи на необхідності підтримки з боку держави та міжнародних партнерів [10]. Кругляно А. розглядає міжнародний досвід адаптації українського бізнесу та можливості інтеграції у глобальні економічні процеси [11].

Якимова Л. вивчає виклики та можливості релокації бізнесу під час війни, наводячи приклади українських підприємців і чинники, що впливають на успішну адаптацію в нових регіонах [12]. Важливим напрямом подальших досліджень є аналіз довгострокових наслідків релокації підприємств, зокрема питання їхньої інтеграції в сучасні економічні умови, збереження персоналу та ефективного використання ресурсів у нових регіонах.

Загальний аналіз наукових напрацювань засвідчує, що адаптивні бізнес-стратегії є основним чинником забезпечення економічної стабільності України під час війни. Незважаючи на значні досягнення у вивченні адаптивних бізнес-стратегій за умов воєнного періоду, все ще невирішені кілька важливих аспектів. По-перше, недостатньо досліджено вплив воєнних дій на трансформацію економічного середовища України. Складно оцінити довгострокові наслідки війни для таких компонентів, як ринки праці та зовнішня торгівля, що необхідно для формування ефективних адаптивних стратегій. По-друге, важливою проблемою є обмежений емпіричний матеріал про механізми адаптації бізнесу в кризових умовах. Більшість наукових пошуків фокусуються на окремих секторах або випадках, що не дозволяє отримати загальне розуміння про універсальні механізми адаптації для вітчизняних підприємств..

Також недостатньо досліджено, як саме чинники, що визначають ефективність адаптивних стратегій, взаємодіють із зовнішніми державними та міжнародними чинниками. Це ускладнює формування універсальних підходів, які враховували би реальні умови адаптації на рівні підприємств та держави. Ще однією проблемою є відсутність чітких механізмів впровадження адаптивних стратегій, зокрема через низький рівень цифровізації, обмежений доступ до фінансування та недостатню державну підтримку.

Пропоноване дослідження має на меті заповнити ці прогалини через розроблення нових підходів до оцінювання адаптивних стратегій, розширення емпіричної бази та визначення ролі державної підтримки у впровадженні таких стратегій. Це дасть змогу створити більш ефективні інструменти для адаптації бізнесу у воєнний період та сприятиме післявоєнному відновленню.

**Мета дослідження** – обґрунтування основних підходів до формування адаптивних бізнес-стратегій за умов війни та оцінювання їхнього впливу на економічну стабільність України з огляду на виклики кризового періоду та перспективи післявоєнного відновлення.

На основі окресленої мети визначено такі *завдання*:

1. Охарактеризувати вплив воєнних дій на економічне середовище України та визначити головні трансформації.
2. Розкрити механізми адаптації бізнесу до кризових умов, оцінити їхню ефективність та запропонувати адаптивну бізнес-стратегію в умовах війни.
3. Виявити проблеми, що перешкоджають впровадженню адаптивних стратегій, та розробити рекомендації для їх ефективної імплементації, щоби забезпечити економічну стабільність та підтримку післявоєнного відновлення.

### Результати

Війна спричинила глибоку макроекономічну кризу в Україні, що виявилася у стрімкому спаді ВВП, інфляційному тиску, розриві логістичних ланцюгів та нестачі фінансових ресурсів для стабілізації економіки. Втрати у виробничому секторі, скорочення експорту, руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури створили значні виклики для бізнесу та державного управління. Зменшення купівельної спроможності населення, вплив капіталу та необхідність значних інвестицій у відновлення економіки додатково ускладнили фінансову ситуацію. Водночас завдяки заходам державної підтримки, міжнародній допомозі та адаптації бізнесу вдалося

частково стабілізувати макроекономічні показники у 2023–2024 рр., хоча загальна ситуація все ще напружена (табл. 1).

Таблиця 1

Макроекономічні показники фінансової системи України у 2022–2024 рр.

Індикатор	2022 рік	2023 рік	2024 рік
ВВП (млрд грн)	5191.0	6625.0	7730.0
Зростання реального ВВП (%)	-29.1	4.9	3.6
Підвищення індексу споживчих цін (СРІ, грудень до грудня) (%)	26.6	5.8	9.8
Приріст ІСЦ (у середньому) (%)	20.2	12.9	8.3
Сальдо поточних рахунків (млрд дол.)	8.0	-7.3	-11.0
Валові резерви НБУ (млрд дол.)	28.5	41.8	44.7
Зростання середньої номінальної заробітної плати (%)	6.0	17.7	15.8
Експорт товарів і послуг (млрд дол.)	57.5	50.0	52.0
Імпорт товарів і послуг (млрд дол.)	-83.3	-86.0	-88.0
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами (% ВВП)	-16.1	-21.0	-18.0

*Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 707; 13]*

Поглиблення дефіциту зовнішньої торгівлі є однією з найбільших загроз для економічної стабільності. Від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі у 2023 р. досягло -21% ВВП через скорочення експорту на 7,5 млрд дол. (якщо порівняти з довоєнним рівнем). Це зумовлено блокуванням морських портів, що перед тим забезпечували до 70% експортного постачання, а також руйнуванням транспортної інфраструктури, особливо залізничних шляхів і мостів, які відігравали головну роль у вантажних перевезеннях.

Зниження інфляції у 2023 р. до 5,8% (якщо порівняти з 26,6% у 2022 р.) – це результат стабілізаційних заходів Національного банку, зокрема обмеження валютного ринку та залучення міжнародної фінансової підтримки. Водночас у 2024 р. прогнозується повторне зростання інфляції до 9,8% через необхідність підвищення соціальних витрат та значні бюджетні потреби на відновлення інфраструктури.

На практиці адаптація бізнесу відбувалася через релокацію підприємств у безпечні регіони, пошук альтернативних логістичних маршрутів та залучення нових джерел фінансування. Наприклад, аграрні підприємства, які традиційно експортували продукцію через порти Чорного моря, змушені використовувати сухопутні маршрути через Польщу та Румунію, що суттєво збільшило витрати на логістику. Виробничі підприємства, зокрема металургійні комбінати, які зазнали руйнувань у східних регіонах, налагодили часткове виробництво у центральній та західній Україні, що дало змогу зберегти частину експортного потенціалу.

Державна політика спрямована на стимулювання економічної активності через підтримку малого та середнього бізнесу, програми грантового фінансування та пільгове

кредитування. Валові резерви НБУ зросли з 28,5 млрд дол. у 2022 р. до 41,8 млрд дол. у 2023 р. завдяки міжнародним фінансовим вливанням, зокрема макрофінансовій допомозі ЄС та кредитним програмам МВФ. Незважаючи на позитивні тенденції, відновлення економіки потребує довгострокових інвестицій у критичну інфраструктуру, модернізацію виробництва та зниження залежності від імпортової продукції, що все ще є стратегічним викликом для післявоєнного розвитку країни.

Адаптація бізнесу до кризових умов критично важлива для збереження його стійкості та забезпечення безперервності діяльності під час економічних потрясінь. З початком війни підприємства України зіткнулися з численними викликами, серед яких зниження попиту, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, скорочення доступу до фінансування, а також втрати інфраструктури. За таких умов компанії змушені були швидко трансформувати свої стратегії, впроваджуючи нові підходи до управління, диверсифікації діяльності та взаємодії з партнерами. Одними з основних напрямів були збільшення гнучкості операційних моделей, упровадження цифрових технологій та оптимізація витрат для забезпечення фінансової стабільності (табл. 2).

Таблиця 2

## Механізми адаптації бізнесу до кризових умов та їхня ефективність

Механізм адаптації	Опис	Ефективність
Диверсифікація ринків	Розширення географії продажів та продуктового портфеля.	Підвищення стійкості до ризиків, зменшення залежності від конкретних ринків.
Впровадження цифрових технологій	Перехід на онлайн-продажі, автоматизація виробничих процесів.	Зниження витрат, покращення доступу до нових ринків та клієнтів.
Логістична оптимізація	Перехід на альтернативні логістичні маршрути, використання нових каналів постачання.	Забезпечення безперервності постачань, мінімізація втрат від блокування традиційних маршрутів.
Партнерства та колаборації	Спільні проекти з іншими підприємствами та державними структурами.	Підвищення фінансової стабільності, доступ до нових ресурсів і технологій.
Кадрові зміни	Перехід до віддаленої роботи, перекваліфікація персоналу	Збереження робочих місць, покращення ефективності праці за умов обмежених ресурсів.

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 2, с. 40–41; 3; 6, с. 198; 9, с. 10462]*

Практично ці механізми адаптації сприяють збереженню стабільності бізнесу навіть за таких екстремальних умов, як війна. Наприклад, аграрні підприємства, такі як «УкрАгроКом» [14], розпочали диверсифікацію своєї продукції, щоб задовольнити нові потреби на ринку. Це дозволило знизити ризики, пов'язані з обмеженням попиту на традиційні продукти через зміни споживчих пріоритетів, а також забезпечити стабільне постачання товарів на внутрішній ринок.

Адаптація цифрових технологій стала ще однією важливою стратегією. Наприклад, компанія «Нова Пошта» [15] значно розширила онлайн-продажі та інші цифрові сервіси, що дало змогу зберегти контакт з клієнтами та підтримати свої послуги навіть за умови

обмежених фізичних контактів. Водночас у ситуації порушення логістичних ланцюгів компанії, наприклад «Інтерпайп» [16], змушені були оптимізувати свої маршрути доставлення, використовуючи нові залізничні шляхи та річкові порти для транспортування продукції в Європу, компенсуючи втрати від блокування традиційних морських портів.

Крім того, державна підтримка відіграла важливу роль у збереженні стабільності бізнесу. Міністерство аграрної політики та продовольства України [17] ухвалило програму державної підтримки для аграріїв, яка дає змогу підприємствам, що зазнали збитків унаслідок війни, отримувати фінансові пільги для відновлення виробничих потужностей. Програма охоплює компенсацію витрат на відновлення інфраструктури, надання пільгових кредитів та грантів для модернізації виробництва. Зокрема, в рамках обговорень з обласними керівниками АПК Міністерство підтримало відновлення фермерської діяльності, надавши необхідні ресурси для стабілізації бізнесу. Такі заходи допомогли зберегти робочі місця та сприяли розвитку аграрного сектору країни. Адаптивна бізнес-стратегія для підприємств під час війни спрямована на максимально швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі та інтенсивне використання нових технологій і ринкових можливостей для підтримання стабільності бізнесу. З огляду на непередбачуваність ситуації традиційні стратегії, орієнтовані на стабільний розвиток, менш ефективні в умовах війни та економічної невизначеності. Пропонована стратегія спрямована не лише на збереження нинішнього рівня виробництва та зайнятості, а й на активне створення нових можливостей для розвитку через швидку адаптацію до змін. Якщо порівняти з відомими підходами, то ця адаптивна стратегія значно відрізняється зосередженням уваги не на цифрових трансформаціях та гнучких організаційних змінах, а також на швидкому переналаштуванні виробництва відповідно до нових потреб ринку. Вона також передбачає використання державної підтримки не лише для відновлення, а й для стимулювання інновацій та диверсифікації продукції, а також активне використання міжнародних партнерств для розширення ринків збуту.

Основною метою вищевказаної стратегії є забезпечення сталості підприємств через гнучкість, швидкість адаптації та використання новітніх технологій для мінімізації ризиків і збереження конкурентоспроможності за кризових умов. Вона передбачає стратегічні ініціативи, які допоможуть бізнесу не тільки подолати труднощі, а й знайти нові можливості для розвитку та стабільності (рис. 1).

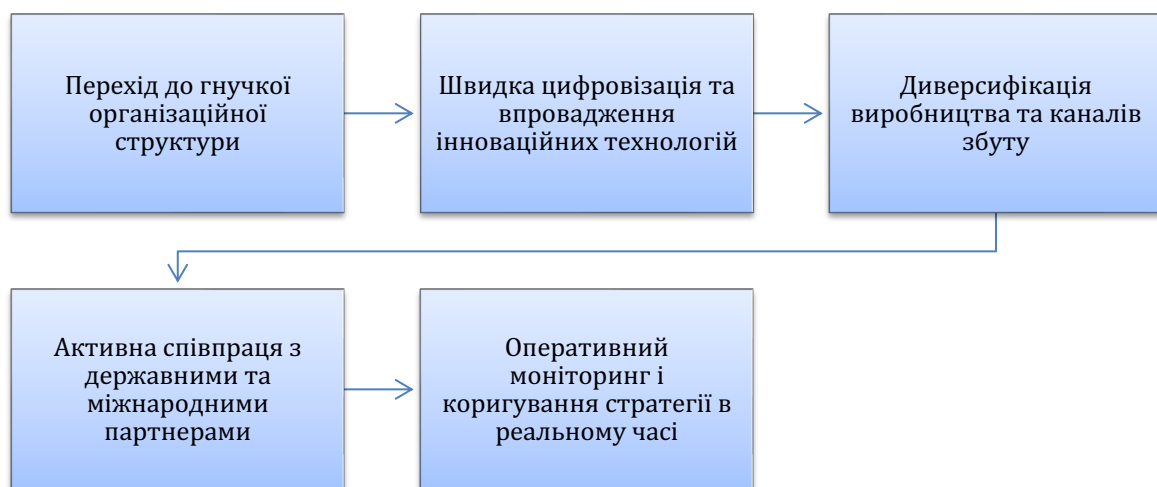


Рис. 1. Схема адаптивної бізнес-стратегії в умовах війни

Джерело: власна розробка автора

Практичне застосування цієї адаптивної стратегії полягає в переналаштуванні виробничих ліній та організаційних процесів відповідно до нових умов. Наприклад, підприємства, що орієнтувались на масове виробництво традиційної продукції, можуть виготовляти товари, що відповідають новим вимогам ринку (виробництво медичних засобів або засобів індивідуального захисту під час війни). Використання цифрових платформ дає змогу компаніям підтримувати зв'язок з клієнтами навіть за умови фізичних обмежень і зменшувати витрати на операційні процеси.

Особливе значення має співпраця з державними органами для отримання фінансових підтримок (пільгових кредитів та грантів), що розширює можливості для відновлення інфраструктури та забезпечення безперервності виробництва. Зокрема, такі інструменти використовуються для модернізації обладнання та впровадження автоматизації, що підвищує ефективність та зменшує витрати під час економічної кризи.

Вказана стратегія дозволяє підприємствам не тільки подолати період невизначеності, а й виходити на нові ринки, створюючи нові джерела доходу і зміцнюючи конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Використання новітніх технологій для оптимізації бізнес-процесів також має потенціал для підвищення ефективності і зниження витрат у довгостроковій перспективі.

Впровадження адаптивних стратегій у період війни та економічної нестабільності стикається з проблемами, що перешкоджають їх ефективній реалізації. Зокрема, недостатня гнучкість організаційних структур підприємств обмежує можливість оперативно перелаштовувати бізнес-процеси відповідно до змін у зовнішньому середовищі [6, с. 196]. Під час воєнного стану, коли ситуація змінюється дуже швидко, такі компанії не здатні швидко адаптуватися до нових умов, що значно знижує ефективність їхньої адаптації [2, с. 39].

Також важливою проблемою є недостатній рівень цифровізації підприємств, особливо малих і середніх компаній. Відсутність інвестицій у сучасні технології автоматизації та онлайн-платформи обмежує можливості підприємств зберігати стабільність у разі фізичних обмежень або порушень традиційних каналів збуту. Це ускладнює перехід до нових ринків і каналів продажу, що є важливим елементом адаптації.

Крім того, не всі підприємства мають достатньо інформації та досвіду для ефективного управління ризиками, що виникають у період кризи. Відсутність чітких планів дій у разі надзвичайних ситуацій або погано налагоджена система моніторингу ринкових змін можуть призвести до того, що компанії не зможуть своєчасно відреагувати на нові виклики, що виникають за воєнних умов. Це значно знижує ефективність їхніх адаптивних стратегій.

Окремим питанням є недостатнє фінансування з боку держави або недосконалість механізмів підтримання бізнесу. Не всі підприємства мають доступ до пільгових кредитів, грантів чи інших форм державної підтримки, що обмежує їхні можливості для відновлення та модернізації виробництва. Такі чинники заважають швидкому впровадженню адаптивних стратегій, що важливо для забезпечення економічної стабільності у воєнний період.

Розроблення рекомендацій щодо ефективного імплементації адаптивних бізнес-стратегій для забезпечення економічної стабільності та сприяння післявоєнному відновленню є важливим кроком для досягнення стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. Оскільки війна та економічні труднощі часто створюють значні перешкоди для бізнесу, важливо визначити основні проблеми, які можуть стримувати успішну реалізацію адаптивних стратегій.

Однією з найбільших проблем є недостатня гнучкість організаційних структур, що обмежує можливість швидко реагувати на зміни в умовах нестабільності. З огляду на це необхідно запровадити зміни в управлінській структурі підприємств, що дадуть змогу

оперативно ухвалювати рішення та адаптувати бізнес-процеси до нових умов. Це передбачає делегування повноважень, децентралізацію управління та підвищення автономії для регіональних підрозділів, що сприятиме більш ефективному реагуванню на зміни.

Крім цього, низький рівень цифровізації підприємств також негативно впливає на реалізацію адаптивних стратегій [7]. Для забезпечення безперервності діяльності в умовах кризових ситуацій важливо інвестувати в інноваційні технології, автоматизацію процесів та створення цифрових платформ для комунікації з клієнтами. Це дасть змогу знизити витрати та мінімізувати вплив можливих фізичних обмежень, таких як руйнування інфраструктури.

Додатково важливим є впровадження системи ризик-менеджменту, яка дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати заходів для їх нейтралізації. Бізнеси мають реагувати на зміни швидко й ефективно, що вимагає наявності чітких планів дій у разі кризових ситуацій.

У процесі адаптації значну роль відіграє державна підтримка. Підприємства повинні мати доступ до пільгових кредитів, грантів та інших форм фінансової допомоги, що дозволить їм відновлювати виробничі потужності, модернізувати обладнання та зберігати робочі місця. Тому важливо налагодити ефективну взаємодію бізнесу та державних органів для забезпечення максимальної підтримки компаній.

Імплементация адаптивних стратегій вимагає постійного моніторингу й коригування залежно від змін за ринкових умов. Це дасть змогу забезпечити гнучкість бізнес-процесів і допоможе підприємствам оперативно реагувати на нові виклики, що виникають у результаті післявоєнного відновлення. Тільки в такому разі можна досягти стійкості та підтримки економічної стабільності у довгостроковій перспективі.

### Висновки

За результатами дослідження адаптивних бізнес-стратегій за умов війни можна зробити кілька важливих висновків. Встановлено, що воєнні дії спричинили значні макроекономічні проблеми, зокрема зниження ВВП, інфляцію, порушення логістичних ланок і руйнування інфраструктури, що ускладнило ведення бізнесу. Основними проблемами є недостатня гнучкість організацій, низький рівень цифровізації та відсутність належного управління ризиками.

Рекомендується сприяти розвитку гнучких організаційних структур, інвестувати в цифрові технології, удосконалювати системи ризик-менеджменту та налагоджувати співпрацю з державними органами для доступу до фінансової допомоги, що сприятиме відновленню підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні ефективності адаптивних стратегій для післявоєнного економічного відновлення та їхнього впливу на довгострокову стабільність. Важливим напрямом є адаптація міжнародного досвіду до українських умов для посилення економічної стійкості.

### Список використаних джерел

1. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 13.12.2024).
2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 38–43.
3. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, № 1. Article e12513. URL: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513> (date of access: 13.12.2024).

4. Дорош О., Клепець В., Нога О. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 5, № 47. С. 702–712.
5. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1, № 63. С. 194–200. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (дата звернення: 13.12.2024).
6. Obłój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, № 1. P. 93–105. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001> (date of access: 13.12.2024).
7. Горохова Т. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12> (дата звернення: 13.12.2024).
8. Калачевська Л. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11> (дата звернення: 13.12.2024).
9. Varakin D., Osipenko D., Ishchenko V., Hlevatska N., Hordieieva I. Adaptive Management Strategies for Decision-Making in Business in the Context of Armed Conflict. *PJLSS*. 2024. Vol. 22, № 2. P. 10452–10465. URL: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00790> (date of access: 13.12.2024).
10. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> (дата звернення: 13.12.2024).
11. Круглянко А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 1, № 93. С. 51–64.
12. Yakymova L. Features of Business Relocation in Wartime: Evidence from Ukrainian Entrepreneurs. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Vol. 5. P. 214–229.
13. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с.
14. УкрАгроКом: Офіційний сайт компанії. 2025. URL: <https://www.ukragro.com/> (дата звернення: 09.01.2025).
15. Нова Пошта: Офіційний сайт компанії. 2025. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 09.01.2025).
16. Інтерпайп: Офіційний сайт компанії. URL: <https://interpipe.biz/> (дата звернення: 13.12.2024).
17. В Мінагрополітики обговорили підтримку фермерів з обласними керівниками АПК. Міністерство аграрної політики та продовольства України: Офіційний сайт. 2025. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-minahropolityku-obhovoryly-pidtrymku-fermeriv-z-oblasnymu-kerivnykamy-ark> (дата звернення: 09.01.2025).