

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

**Кафедра економіки та управління персоналом**

**КУРСОВА РОБОТА**

**з навчальної дисципліни: «Менеджмент»**

на тему:

**«Адаптація бізнес-стратегій до реалій воєнної економіки»**

студента: Заїкіна Антона Олександровича  
курсу: II-го  
групи: ІН16-9-24Б1М (4.0д)  
спеціальність: 073 Менеджмент

Науковий керівник  
завідувач кафедри економіки та управління  
персоналом, к.пед.н., доцент  
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка: \_\_\_\_\_  
Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| Члени комісії _____ | _____                  |
| (підпис)            | (прізвище та ініціали) |
| _____               | _____                  |
| (підпис)            | (прізвище та ініціали) |
| _____               | _____                  |
| (підпис)            | (прізвище та ініціали) |

м. Кропивницький - 2026 р.

## ЗМІСТ

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                   | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ..... | 7  |
| 1.1. Сутність та класифікація бізнес-стратегій.....          | 7  |
| 1.2. Фактори формування бізнес-стратегії.....                | 9  |
| 1.3. Інструменти стратегічного аналізу.....                  | 11 |
| 1.4. Стратегічне управління в умовах невизначеності.....     | 13 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВІЙНИ.....        | 17 |
| 2.1. Вплив війни на діяльність підприємств України.....      | 17 |
| 2.2. Основні ризики та виклики бізнесу.....                  | 21 |
| 2.3. Трансформація бізнес-середовища.....                    | 24 |
| 2.4. Приклади адаптації українських підприємств.....         | 26 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ.....        | 36 |
| 3.1. Формування адаптивної бізнес-стратегії.....             | 36 |
| 3.2. Інноваційні інструменти управління підприємством.....   | 38 |
| 3.3. Диверсифікація та гнучкість бізнесу.....                | 39 |
| 3.4. Практичні рекомендації для підприємств.....             | 41 |
| ВИСНОВКИ.....                                                | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                              | 47 |

## ВСТУП

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні функціонування підприємств відбувається під впливом комплексу дестабілізуючих факторів, серед яких ключовими є руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність попиту, дефіцит ресурсів і трудова міграція. Зазначені фактори істотно змінюють умови ведення бізнесу та зумовлюють необхідність перегляду підходів до стратегічного управління.

Традиційні моделі формування бізнес-стратегій, орієнтовані на відносно стабільне зовнішнє середовище, в умовах воєнного стану втрачають свою ефективність. Це актуалізує потребу у впровадженні адаптивних, гнучких і ризик-орієнтованих підходів до управління підприємствами. Важливого значення набуває здатність суб'єктів господарювання оперативно реагувати на зміни, трансформувати бізнес-процеси, диверсифікувати діяльність і забезпечувати безперервність функціонування.

*Актуальність теми дослідження* визначається необхідністю наукового обґрунтування механізмів адаптації бізнес-стратегій до умов війни, а також пошуку ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємств. У таких умовах бізнес має не лише забезпечувати власне виживання, але й формувати передумови для подальшого розвитку, збереження конкурентних позицій і фінансової стабільності.

Особливої уваги потребує питання стратегічної адаптивності, що передбачає використання інструментів стратегічного аналізу, антикризового управління та систем ризик-менеджменту. Ефективна адаптація включає гнучке планування, швидке прийняття управлінських рішень і здатність до перебудови організаційних та операційних структур підприємства.

Крім того, воєнні умови стимулюють трансформацію бізнес-моделей, зокрема через активне впровадження цифрових технологій, розвиток електронної

комерції, оптимізацію каналів збуту та диверсифікацію джерел доходів. Водночас змінюється і поведінка споживачів, що вимагає від підприємств додаткової гнучкості та орієнтації на нові ринкові потреби.

Окремим важливим аспектом є посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу. В умовах війни підприємства виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи підтримку працівників, беручи участь у відновленні економіки та сприяючи загальній стабілізації суспільства.

Таким чином, дослідження процесів адаптації бізнес-стратегій до умов війни є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє визначити ефективні підходи до забезпечення стійкості підприємств і окреслити перспективи їх розвитку в умовах високої невизначеності.

*Метою курсової роботи* є дослідження теоретичних засад та практичних підходів до адаптації бізнес-стратегій підприємств в умовах війни, а також визначення ефективних інструментів підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

1. розкрити сутність та значення бізнес-стратегії в сучасних умовах господарювання;
2. визначити особливості формування стратегій підприємств у кризових та воєнних умовах;
3. проаналізувати вплив воєнних факторів на діяльність підприємств;
4. дослідити основні підходи до адаптації бізнес-стратегій;
5. охарактеризувати інструменти стратегічного аналізу, антикризового управління та ризик-менеджменту;
6. визначити напрями підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах війни;

7. узагальнити можливі практичні рекомендації щодо адаптації бізнес-стратегій.

*Об'єктом дослідження* є процес функціонування підприємств в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується підвищеним рівнем невизначеності, ризиків та зовнішніх загроз, а також значними змінами у зовнішніх і внутрішніх умовах господарювання.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти адаптації бізнес-стратегій підприємств до умов війни, а також механізми забезпечення їх стійкості, ефективності діяльності та здатності до довгострокового розвитку в кризових умовах, з урахуванням впливу сучасних економічних, соціальних та технологічних факторів.

У процесі виконання курсової роботи буде використано сукупність загальнонаукових та спеціальних *методів дослідження*, що забезпечать комплексний підхід до вивчення проблеми адаптації бізнес-стратегій в умовах війни.

Серед загальнонаукових методів буде застосовано аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів і визначення факторів впливу воєнних умов на діяльність підприємств. Метод порівняння використовуватиметься для зіставлення різних підходів до стратегічного управління.

Метод узагальнення дозволить сформулювати висновки на основі наукових джерел, а системний підхід — розглянути підприємство як цілісну систему в умовах нестабільного середовища.

Серед спеціальних методів буде використано стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, а також елементи антикризового управління та ризик-менеджменту для визначення шляхів підвищення стійкості підприємств.

Застосування зазначених методів дозволить обґрунтувати результати дослідження та сформулювати практичні рекомендації щодо адаптації бізнес-стратегій.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків та списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, обґрунтовується актуальність теми, визначаються мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.

Основна частина роботи складається з кількох розділів, у яких послідовно розкриваються теоретичні засади. У першому розділі розглядаються теоретичні основи формування бізнес-стратегій, аналізується вплив воєнних умов на діяльність підприємств та досліджуються підходи до адаптації бізнес-стратегій підприємств.

У другому розділі аналізується вплив воєнних умов на діяльність підприємств та визначаються основні виклики їх функціонування.

У третьому розділі досліджуються напрями адаптації бізнес-стратегій і пропонуються шляхи підвищення стійкості підприємств.

У висновках узагальнюються результати дослідження.

Список використаних джерел містить наукові праці, нормативні документи та інші інформаційні матеріали, що були використані у процесі написання курсової роботи, перелік наукових і нормативних матеріалів, використаних у роботі.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ

### 1.1. Сутність та класифікація бізнес-стратегій

Бізнес-стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що визначає довгострокові напрями його розвитку, способи досягнення конкурентних переваг та ефективного використання ресурсів. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища значення чітко сформованої та гнучкої стратегії суттєво зростає.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «бізнес-стратегія». Так, Майкл Портер розглядає стратегію як формування унікальної позиції підприємства на ринку шляхом здійснення відмінних видів діяльності або їх особливої комбінації [1].

Ігор Ансофф визначає стратегію як систему правил прийняття управлінських рішень, що спрямовують розвиток організації [2].

Альфред Чандлер трактує стратегію як визначення довгострокових цілей підприємства, вибір напрямів дій та розподіл ресурсів для їх досягнення [3].

Узагальнюючи наведені підходи, бізнес-стратегію доцільно визначити як комплексний план дій підприємства, що охоплює вибір ринків діяльності, визначення цільових споживачів, формування конкурентних переваг, а також розподіл ресурсів для досягнення довгострокових цілей.

Практичний зміст бізнес-стратегії проявляється у таких ключових аспектах:

- визначення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- вибір цільових сегментів споживачів;
- формування ціннісної пропозиції;
- встановлення напрямів розвитку (зростання, стабілізація, трансформація);
- розподіл ресурсів між основними видами діяльності;
- управління ризиками та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Основними характеристиками бізнес-стратегії є довгостроковість, системність, орієнтація на зовнішнє середовище, врахування внутрішнього потенціалу підприємства, а також гнучкість і адаптивність.

Важливим аспектом дослідження є класифікація бізнес-стратегій, яка дозволяє систематизувати підходи до управління та обрати найбільш ефективний напрям розвитку.

Зокрема, відповідно до підходу М. Портера виділяють три базові стратегії: лідерство за витратами, яке передбачає досягнення найнижчих витрат у галузі; диференціацію, що полягає у створенні унікального продукту або послуги; а також фокусування, яке передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку [1].

За підходом І. Ансоффа стратегії класифікуються за напрямками зростання підприємства, зокрема: стратегія проникнення на ринок, що передбачає збільшення частки на існуючому ринку; стратегія розвитку ринку, яка полягає у виході на нові ринки; стратегія розвитку продукту, що орієнтована на створення нових товарів або послуг; а також стратегія диверсифікації, яка передбачає освоєння нових сфер діяльності [2].

Також виділяють класифікацію за характером розвитку:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення.

Залежно від реакції на зміни зовнішнього середовища розрізняють:

- проактивні стратегії;
- реактивні стратегії;
- адаптивні стратегії [4].

У сучасних умовах господарювання підприємства часто застосовують комбіновані (гібридні) стратегії, поєднуючи різні підходи залежно від ситуації на ринку та рівня невизначеності [4].

Таким чином, бізнес-стратегія є не лише теоретичною категорією, а практичним інструментом управління, що забезпечує узгодженість дій підприємства, ефективне використання ресурсів та його стійкість у динамічному середовищі.

## **1.2. Фактори формування бізнес-стратегії**

Формування бізнес-стратегії підприємства є складним багатфакторним процесом, який залежить як від внутрішніх характеристик організації, так і від впливу зовнішнього середовища. Ефективність обраної стратегії значною мірою визначається здатністю підприємства враховувати ці фактори, своєчасно реагувати на їх зміни та адаптувати свою діяльність до нових умов функціонування.

У науковій літературі фактори формування бізнес-стратегії зазвичай поділяють на зовнішні та внутрішні, що дозволяє більш системно досліджувати умови функціонування підприємства та визначати його стратегічні можливості [2].

До зовнішніх факторів належать умови, що формуються поза межами підприємства, але суттєво впливають на його діяльність та результати функціонування. Насамперед це економічна ситуація в країні, яка визначає рівень платоспроможного попиту, доступність фінансових ресурсів та загальні умови ведення бізнесу. Важливу роль відіграє рівень розвитку ринку, ступінь насиченості товарами та послугами, а також інтенсивність конкуренції [5].

Окрему групу становлять політичні та правові фактори, зокрема державне регулювання, податкова політика, законодавчі обмеження та підтримка бізнесу. В умовах воєнного стану ці фактори набувають особливого значення, оскільки можуть визначати не лише можливості розвитку підприємства, але й сам факт його існування [4].

Не менш важливими є технологічні фактори, що пов'язані з розвитком інновацій, цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Швидкий розвиток

технологій змушує підприємства постійно оновлювати свої продукти, процеси та підходи до управління. Соціальні фактори, такі як зміни у поведінці споживачів, демографічна ситуація та рівень доходів населення, також впливають на формування стратегічних рішень.

Внутрішні фактори формування стратегії пов'язані з особливостями самого підприємства та його внутрішнім потенціалом. До них належать наявні ресурси, зокрема фінансові, матеріальні та трудові, які визначають можливості реалізації стратегічних планів. Важливим є також рівень управління підприємством, ефективність прийняття управлінських рішень та якість організаційної структури.

Суттєве значення має корпоративна культура, яка визначає поведінку працівників, рівень їх мотивації та здатність до змін. Компетенції персоналу, рівень кваліфікації та професійні навички працівників безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізовувати складні стратегічні завдання.

Окрім цього, важливим внутрішнім фактором є інноваційний потенціал підприємства, який визначає його здатність до впровадження нових технологій, продуктів і бізнес-моделей. Підприємства, що активно впроваджують інновації, мають більше шансів забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Суттєву роль у формуванні бізнес-стратегії відіграє взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів. Підприємство повинно не лише адаптуватися до умов зовнішнього середовища, але й максимально ефективно використовувати власний потенціал для досягнення стратегічних цілей. Саме узгодження цих двох груп факторів забезпечує формування реалістичної та ефективної стратегії.

У сучасних умовах, особливо в період криз та воєнних дій, фактори формування стратегії зазнають значних змін. Зростає рівень невизначеності, підвищуються ризики, порушуються традиційні зв'язки між суб'єктами господарювання, змінюються логістичні ланцюги та структура попиту. Це змушує підприємства переглядати свої стратегічні пріоритети, скорочувати горизонти планування та приділяти більше уваги гнучкості управління [11].

У таких умовах особливого значення набувають антикризове управління, ризик-менеджмент та сценарне планування, які дозволяють підприємствам підготуватися до різних варіантів розвитку подій та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх впливів.

Таким чином, формування бізнес-стратегії є динамічним і комплексним процесом, що базується на всебічному врахуванні різноманітних факторів, які визначають можливості та обмеження розвитку підприємства, а також його здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного середовища.

### **1.3. Інструменти стратегічного аналізу**

Стратегічний аналіз є невід'ємною складовою процесу формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства. Його основною метою є комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, виявлення можливостей і загроз, а також визначення сильних і слабких сторін організації. Результати стратегічного аналізу слугують інформаційною основою для прийняття управлінських рішень та вибору оптимального напрямку розвитку.

У сучасній практиці стратегічного управління використовується широкий спектр інструментів аналізу, які дозволяють системно досліджувати діяльність підприємства, зменшувати невизначеність та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Вибір конкретних інструментів залежить від цілей аналізу, особливостей галузі, масштабів діяльності підприємства та рівня доступної інформації.

Одним із найбільш поширених інструментів є SWOT-аналіз, який передбачає оцінку сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Даний метод дозволяє інтегрувати результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, виявити ключові фактори успіху та сформулювати стратегічні альтернативи розвитку підприємства

[6]. Практична цінність SWOT-аналізу полягає у його простоті, універсальності та можливості застосування до підприємств різних галузей.

Іншим важливим інструментом є PEST-аналіз, який спрямований на дослідження факторів макросередовища, зокрема політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) [6]. Використання цього методу дозволяє оцінити вплив зовнішніх умов на діяльність підприємства, виявити тенденції розвитку ринку та передбачити можливі зміни у майбутньому. Розширеною версією цього інструменту є PESTEL-аналіз, який додатково враховує екологічні та правові фактори.

Важливу роль у стратегічному аналізі відіграє аналіз конкурентного середовища, зокрема модель п'яти сил Майкла Портера [1]. Вона дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі через аналіз п'яти ключових факторів: загрози появи нових конкурентів, сили постачальників, сили покупців, загрози товарів-замінників та інтенсивності конкурентної боротьби. Використання цієї моделі дає змогу підприємству визначити свою позицію на ринку та розробити ефективну конкурентну стратегію.

Крім того, застосовується аналіз ланцюга створення вартості, який дає змогу визначити ключові види діяльності підприємства, що формують його конкурентні переваги [1]. Цей інструмент дозволяє деталізувати внутрішні процеси підприємства, виявити неефективні елементи та оптимізувати використання ресурсів. У результаті підприємство може підвищити продуктивність та знизити витрати.

Серед інших інструментів стратегічного аналізу варто виділити сценарне планування, яке передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку подій з урахуванням різних рівнів невизначеності. Це дозволяє підприємству бути більш підготовленим до можливих змін у зовнішньому середовищі. Важливим є також бенчмаркінг, що полягає у порівнянні діяльності підприємства з кращими практиками у галузі з метою запозичення ефективних управлінських рішень.

Додатково у стратегічному аналізі застосовуються такі інструменти, як аналіз життєвого циклу продукту, портфельний аналіз (матриці BCG, GE/McKinsey), а також фінансово-економічний аналіз, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та його фінансову стійкість. Використання комплексу різних методів забезпечує більш глибоке розуміння ситуації та підвищує якість стратегічного планування.

У сучасних умовах, особливо в період високої невизначеності та воєнних дій, значення стратегічного аналізу суттєво зростає. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, швидко адаптувати свої стратегії та приймати рішення в умовах обмеженої інформації та підвищених ризиків. Це обумовлює необхідність використання гнучких та адаптивних підходів до аналізу.

Таким чином, використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє підприємствам підвищити обґрунтованість стратегічних рішень, зменшити рівень ризику, своєчасно виявляти можливості розвитку та забезпечити ефективне функціонування в умовах динамічного та нестабільного середовища.

#### **1.4. Стратегічне управління в умовах невизначеності**

Стратегічне управління в умовах невизначеності набуває особливої актуальності в сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою динамічністю, нестабільністю та непередбачуваністю зовнішніх факторів. Невизначеність виникає внаслідок обмеженості та неповноти інформації, швидких змін ринкових умов, політичних та економічних коливань, технологічних зрушень, а також кризових явищ, зокрема воєнних дій. За таких умов підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків, що потребує принципово іншого підходу до управління [11].

У традиційних умовах стратегічне управління базується на довгостроковому плануванні, прогнозуванні та відносній стабільності зовнішнього середовища.

Проте в умовах невизначеності такі підходи втрачають ефективність, оскільки плани швидко застарівають, а прогнозування стає менш точним. У зв'язку з цим підприємства змушені переходити до гнучких моделей управління, що передбачають швидке реагування на зміни, адаптацію стратегічних цілей, постійний перегляд управлінських рішень та використання коротких циклів планування.

Однією з ключових особливостей стратегічного управління в умовах невизначеності є скорочення горизонту планування. Якщо в стабільних умовах підприємства можуть формувати стратегії на декілька років вперед, то в умовах нестабільності акцент зміщується на коротко- та середньострокове планування з можливістю оперативного коригування. При цьому довгострокові цілі не зникають, але набувають більш загального характеру і слугують орієнтирами, а не жорсткими планами.

Важливу роль відіграє сценарний підхід до стратегічного управління, який передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій. Кожен сценарій відображає можливі зміни зовнішнього середовища, включаючи як сприятливі, так і негативні варіанти. Це дозволяє підприємствам підготуватися до різних варіантів розвитку подій, підвищити гнучкість управління та зменшити рівень ризику при прийнятті стратегічних рішень.

Суттєвим елементом є також ризик-менеджмент, який передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз [11]. В умовах невизначеності ризику мають комплексний характер і можуть бути пов'язані як із зовнішніми факторами (економічні кризи, зміни законодавства, військові дії), так і з внутрішніми (неефективне управління, нестача ресурсів). Ефективний ризик-менеджмент передбачає не лише реагування на вже існуючі ризику, але й проактивне виявлення потенційних загроз і розробку заходів щодо їх попередження.

Не менш важливим є забезпечення організаційної гнучкості підприємства. Це включає здатність швидко змінювати структуру управління, перерозподіляти ресурси, оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати нові бізнес-моделі та адаптувати операційну діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища. Гнучкість також проявляється у здатності підприємства швидко навчатися та використовувати нові знання для прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах підприємства все частіше застосовують підхід адаптивного управління, який передбачає постійний моніторинг середовища, використання актуальної інформації, швидке прийняття рішень та їх коригування залежно від ситуації. Такий підхід базується на принципах безперервного вдосконалення, гнучкості та швидкої реакції на зміни, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах.

Додатково важливим інструментом стратегічного управління в умовах невизначеності є цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє оперативно обробляти великі обсяги даних, підвищувати якість аналітики та забезпечувати швидке прийняття рішень. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та ефективності управління.

Особливого значення стратегічне управління в умовах невизначеності набуває в період воєнних дій, коли підприємства стикаються з додатковими викликами, такими як порушення логістичних ланцюгів, нестача ресурсів, зміни структури попиту, релокація виробництва та підвищені ризики безпеки. У таких умовах ключовим завданням стає забезпечення безперервності діяльності, збереження персоналу та підтримка фінансової стійкості підприємства [4,11].

Важливим аспектом є також здатність підприємства швидко переорієнтовувати свою діяльність, змінювати ринки збуту, впроваджувати нові продукти або послуги та адаптувати бізнес-модель відповідно до нових умов. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й використовувати нові можливості для розвитку.

Таким чином, стратегічне управління в умовах невизначеності передбачає перехід від жорстких довгострокових планів до гнучких та адаптивних підходів, що базуються на швидкому реагуванні, сценарному мисленні, ефективному управлінні ризиками та використанні сучасних інструментів аналізу. Це дозволяє підприємствам не лише виживати в складних умовах, але й формувати передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВІЙНИ**

### **2.1. Вплив війни на діяльність підприємств України**

В умовах повномасштабної війни українські підприємства функціонують у середовищі критично підвищеної невизначеності, що супроводжується значною кількістю взаємопов'язаних ризиків та системних викликів. Ці ризики мають як внутрішній, так і зовнішній характер, а їх комплексний вплив безпосередньо визначає здатність бізнесу не лише до виживання, але й до адаптації та подальшого розвитку. Війна радикально трансформувала економічне середовище, створивши принципово нові умови функціонування, до яких підприємства змушені адаптуватися в максимально стислі терміни, часто без достатнього ресурсу та часу для підготовки.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, що проявляється у нестабільності ринків, різких коливаннях попиту, непередбачуваності зовнішніх факторів та постійній зміні правил ведення бізнесу. Як зазначається у звітах Національного банку України, війна стала ключовим фактором формування ризикового середовища для підприємств, суттєво підвищивши рівень невизначеності у всіх секторах економіки. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, поступаючись місцем більш гнучким, адаптивним та ситуаційно-орієнтованим моделям управління.

Одним із найбільш критичних викликів є загроза фізичній безпеці підприємств. Воєнні дії, ракетні обстріли, пошкодження інфраструктури, мінування територій та тимчасова окупація окремих регіонів створюють постійну небезпеку для виробничих потужностей, матеріальних активів і персоналу. У багатьох випадках підприємства змушені функціонувати в умовах прямої загрози знищення або втрати майна, що значно обмежує їхню операційну ефективність.

За оцінками міжнародних організацій, значна частина бізнесу працює в умовах підвищених безпекових ризиків, що ускладнює не лише поточну діяльність, але й прийняття інвестиційних рішень. Це призводить до скорочення довгострокових проєктів, відкладання інвестицій та переорієнтації бізнесу на короткострокові цілі, спрямовані передусім на збереження ліквідності.

Війна спричинила суттєві макроекономічні коливання, зокрема зростання інфляції, девальвацію національної валюти, скорочення внутрішнього попиту та зниження валового внутрішнього продукту. Як зазначається у звітах Міжнародного валютного фонду, економічна нестабільність стала одним із ключових викликів для підприємств, що працюють в Україні, формуючи нестійке середовище для ведення бізнесу [11].

Підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільного попиту, що суттєво ускладнює фінансове планування, прогнозування доходів та формування бюджетів. Крім того, змінюється структура витрат, зростає частка непередбачених витрат, що вимагає постійного перегляду фінансових стратегій та підвищення рівня фінансової гнучкості.

Порушення логістичних ланцюгів створює значні труднощі у постачанні сировини, комплектуючих та реалізації готової продукції [5]. За даними Світового банку, логістичні обмеження суттєво впливають на конкурентоспроможність українських підприємств, збільшуючи витрати, подовжуючи строки поставок і знижуючи загальну ефективність операційної діяльності.

Додатковими проблемами є затримки на кордонах, перевантаження транспортної інфраструктури, зростання вартості перевезень, обмежена доступність логістичних маршрутів та необхідність використання альтернативних, часто менш ефективних шляхів постачання. У результаті підприємства змушені витрачати додаткові ресурси, що негативно впливає на їхню рентабельність.

Енергетична нестабільність залишається одним із ключових викликів для бізнесу. Відключення електроенергії, пошкодження енергетичної інфраструктури

та перебої в енергопостачанні призводять до зниження продуктивності, простоїв обладнання та порушення виробничих процесів.

Як підкреслюється у дослідженнях Національного банку України, енергетичний фактор є одним із визначальних у формуванні ризиків для підприємств. У відповідь бізнес змушений інвестувати в альтернативні джерела енергії, генератори, системи автономного живлення та енергоефективні технології, що суттєво підвищує витрати та впливає на собівартість продукції.

Дефіцит робочої сили є серйозною проблемою для багатьох підприємств. Мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція населення, демографічні втрати та зміни у структурі зайнятості призводять до нестачі кваліфікованих кадрів, особливо у технічних і виробничих сферах.

Як зазначається у звітах Державної служби статистики України, на ринку праці формується структурний дисбаланс, коли попит на працівників не відповідає їхній кваліфікації. Це змушує підприємства інвестувати в навчання персоналу, перекваліфікацію, автоматизацію процесів та впровадження нових моделей управління людськими ресурсами.

Обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання витрат та зниження доходів формують складне фінансове середовище для бізнесу. За даними Національного банку України, значна частина підприємств стикається з проблемами ліквідності, зниженням платоспроможності та обмеженими можливостями залучення фінансування.

Додатковим фактором є зростання вартості кредитних ресурсів, підвищення фінансових ризиків, обмеження доступу до інвестицій та скорочення ділової активності. Це обмежує можливості розвитку підприємств і змушує їх зосереджуватися на підтриманні поточної діяльності.

В умовах воєнного стану відбуваються постійні зміни у законодавстві та регуляторній політиці. Це створює додаткові труднощі для підприємств, які

змушені швидко адаптуватися до нових вимог, процедур та правил ведення бізнесу, що підвищує адміністративне навантаження.

Як зазначає Міністерство економіки України, держава прагне підтримати бізнес шляхом дерегуляції, цифровізації процесів та спрощення процедур, однак часті зміни нормативної бази залишаються значним викликом для підприємств.

Війна також суттєво впливає на поведінку споживачів та партнерів, що створює ризики втрати ринків збуту, зниження попиту та погіршення ділової репутації. Зміни у споживчих пріоритетах змушують підприємства адаптувати свої продукти, цінову політику та маркетингові стратегії.

Як підкреслюється у матеріалах Forbes Ukraine, підприємства змушені переосмислювати свої бренди, змінювати комунікаційні підходи, посилювати соціальну відповідальність та орієнтуватися на нові потреби споживачів.

Ключовим викликом для бізнесу є необхідність перегляду стратегій розвитку. Умови невизначеності змушують підприємства переходити від довгострокового планування до більш гнучких, адаптивних та короткострокових управлінських рішень, орієнтованих на швидку реакцію на зміни.

Як зазначається у дослідженнях міжнародних організацій, стратегічна гнучкість, швидкість прийняття рішень, інноваційність та здатність до адаптації стають критично важливими факторами виживання бізнесу.

Таким чином, сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується високим рівнем комплексних ризиків та багатовекторних викликів, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємств. Війна суттєво ускладнила умови господарювання, водночас стимулюючи підприємства до пошуку нових підходів до управління, інноваційного розвитку та підвищення стійкості.

Ефективне функціонування підприємств у таких умовах можливе лише за умови системного підходу до управління ризиками, впровадження адаптивних стратегій, підвищення організаційної гнучкості, розвитку інновацій та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

## 2.2. Основні ризики та виклики бізнесу

Першочерговим викликом для підприємств залишається безпековий фактор. Постійна загроза ракетних обстрілів, пошкодження інфраструктури, мінування територій та ризик ескалації бойових дій створюють нестабільне середовище для функціонування бізнесу [11]. Підприємства змушені працювати в умовах, коли будь-якої миті можуть зазнати фізичних втрат або бути змушеними припинити діяльність. Це суттєво обмежує інвестиційну активність і змушує бізнес концентруватися на короткострокових цілях, орієнтованих на виживання.

Крім того, безпекові ризики впливають і на поведінку партнерів та інвесторів, які стають більш обережними у прийнятті рішень щодо співпраці. Це призводить до скорочення обсягів інвестицій та ускладнює доступ підприємств до зовнішніх ресурсів розвитку [5].

Не менш важливим є економічний вимір ризиків. Воєнні дії спричинили значні макроекономічні дисбаланси, зокрема інфляційні процеси, коливання валютного курсу, скорочення внутрішнього попиту та падіння ділової активності. У таких умовах підприємства стикаються з труднощами фінансового планування, оскільки прогнозування доходів і витрат стає надзвичайно складним.

Додатково ускладнюється ситуація тим, що економічне середовище характеризується високою нестабільністю, що призводить до постійних змін у вартості ресурсів, сировини та послуг. Високий рівень економічної нестабільності підвищує ризики банкрутства та втрати фінансової стійкості, особливо для малого та середнього бізнесу.

Суттєвим викликом є порушення логістичних ланцюгів. Обмеження доступу до морських портів, перевантаження прикордонної інфраструктури, зростання вартості перевезень і затримки в постачанні призводять до зниження ефективності діяльності підприємств [5].

У багатьох випадках підприємства змушені повністю перебудовувати свої логістичні маршрути, шукати нових постачальників та партнерів, а також адаптуватися до нових умов транспортування. Це супроводжується додатковими витратами, що негативно впливає на конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Енергетичний фактор також відіграє ключову роль у формуванні ризиків. Пошкодження енергетичної інфраструктури та перебої з електропостачанням створюють серйозні труднощі для виробничих процесів. Підприємства змушені інвестувати в альтернативні джерела енергії, такі як генератори або системи автономного живлення.

Це призводить до зростання витрат та ускладнення операційної діяльності. Крім того, нестабільність енергопостачання знижує надійність виробництва, збільшує ризик простоїв та ускладнює планування виробничих процесів у довгостроковій перспективі.

Кадровий аспект також є одним із ключових викликів. Мобілізація, міграція населення та демографічні зміни призвели до дефіциту робочої сили, особливо у висококваліфікованих сегментах.

Підприємства стикаються з необхідністю адаптації кадрової політики, впровадження програм навчання та перекваліфікації, а також автоматизації процесів для компенсації нестачі персоналу. У деяких випадках компанії змушені змінювати організаційну структуру або скорочувати обсяги діяльності через нестачу кадрів.

Фінансові ризики проявляються у вигляді обмеженого доступу до кредитних ресурсів, зростання вартості фінансування та зниження платоспроможності клієнтів. Це створює додатковий тиск на підприємства, змушуючи їх оптимізувати витрати та шукати альтернативні джерела фінансування [11].

У багатьох випадках бізнес переходить до режиму жорсткої економії, скорочуючи інвестиції, персонал та витрати на розвиток. Це негативно впливає на довгострокові перспективи підприємств і знижує їхню конкурентоспроможність.

Регуляторне середовище також зазнає змін у зв'язку з воєнним станом. Часті оновлення законодавства, нові вимоги та процедури створюють додаткове адміністративне навантаження на підприємства.

Бізнес змушений оперативно адаптуватися до нових умов, що потребує додаткових ресурсів, часу та управлінських компетенцій. У таких умовах зростає значення правової грамотності та ефективної взаємодії з державними органами.

Окрему групу ризиків становлять ринкові та поведінкові зміни. Війна суттєво вплинула на споживчі пріоритети, що призвело до зміни структури попиту.

Підприємства змушені переглядати свої продуктові лінійки, цінову політику та маркетингові стратегії, щоб відповідати новим умовам ринку. Це потребує додаткових аналітичних зусиль та гнучкості у прийнятті рішень.

Важливим викликом є також стратегічна невизначеність. Умови війни змушують підприємства відмовлятися від довгострокового планування та переходити до короткострокових рішень.

Це ускладнює формування чіткої стратегії розвитку, обмежує можливості масштабування бізнесу та підвищує ризики помилкових управлінських рішень. Водночас зростає роль ситуаційного управління та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

### 2.3. Трансформація бізнес-середовища

В умовах повномасштабної війни бізнес-середовище України зазнало глибоких і системних трансформацій, які охоплюють усі рівні економічної діяльності. Зміни торкнулися не лише окремих підприємств, але й загальної логіки функціонування ринку, взаємодії між суб'єктами господарювання та ролі держави в економічних процесах. Війна стала каталізатором структурних зрушень, які за інших умов могли б тривати роками [4,11].

Однією з ключових характеристик трансформації бізнес-середовища є перехід від відносної стабільності до стану постійної невизначеності. Якщо до війни підприємства могли планувати діяльність у довгостроковій перспективі, то в сучасних умовах горизонти планування суттєво скоротилися. У результаті бізнес функціонує в режимі безперервної адаптації, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього середовища та мінімізуючи вплив ризиків.

Важливим напрямом трансформації є зміна структури економіки. Внаслідок бойових дій та окупації окремих територій відбулося значне скорочення промислового виробництва, особливо у східних регіонах України. Водночас посилилася роль сфери послуг, ІТ-сектору та малого підприємництва, які продемонстрували вищий рівень гнучкості та адаптивності до кризових умов.

Суттєвих змін зазнала територіальна організація бізнесу. Масова релокація підприємств із зон активних бойових дій до більш безпечних регіонів сприяла формуванню нових економічних центрів. Зокрема, західні області України стали осередками концентрації бізнес-активності, що стимулювало їхній економічний розвиток, проте водночас створило додаткове навантаження на місцеву інфраструктуру та ринок праці.

Трансформація бізнес-середовища проявляється також у зміні характеру конкуренції. В умовах війни скорочення кількості підприємств у певних галузях, з одного боку, зменшило рівень конкуренції, а з іншого — загострило боротьбу за

обмежені ресурси та платоспроможний попит. У цих умовах підприємства змушені конкурувати не лише за клієнтів, але й за доступ до ресурсів, логістичних маршрутів і трудових кадрів.

Відчутно трансформувалася роль держави у формуванні бізнес-середовища. В умовах воєнного стану держава посилила свою участь в економічних процесах, запроваджуючи програми підтримки бізнесу, регуляторні послаблення та антикризові інструменти. З одного боку, це сприяє стабілізації економіки, а з іншого — змінює правила функціонування ринку, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов регулювання [5].

Окремим важливим напрямом трансформації є цифровізація бізнес-процесів. Війна значно прискорила впровадження цифрових технологій, оскільки підприємства були змушені забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов фізичних обмежень. Розвиток електронної комерції, дистанційної роботи, автоматизації управлінських і виробничих процесів, а також активне використання цифрових платформ стали невід’ємними складовими сучасного бізнес-середовища. Це сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та стійкості підприємств.

Водночас істотні зміни відбулися у споживчій поведінці, що безпосередньо вплинуло на ринкову динаміку. Споживачі стали більш раціональними та обережними у витратах, надаючи перевагу товарам першої необхідності та доступним за ціною продуктам. У таких умовах підприємства змушені переглядати бізнес-моделі, адаптувати асортимент продукції та коригувати маркетингові стратегії відповідно до нових ринкових реалій.

Важливим аспектом трансформації є посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу. В умовах війни підприємства активно долучаються до підтримки держави та суспільства, беруть участь у волонтерських ініціативах, надають допомогу Збройним силам України та постраждалим регіонам. Це

формує нову парадигму ведення бізнесу, в якій економічна ефективність поєднується із соціальною відповідальністю.

Трансформація бізнес-середовища також суттєво вплинула на управлінські підходи. Підприємства переходять до більш гнучких моделей управління, скорочують бюрократичні процедури, підвищують швидкість прийняття рішень та впроваджують інструменти кризового менеджменту. У цих умовах особливого значення набувають стратегічна гнучкість, адаптивність та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У підсумку, трансформація бізнес-середовища в Україні в умовах війни є комплексним і багатовимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні, технологічні та управлінські аспекти. Ці зміни не лише створюють значні виклики, але й відкривають нові можливості для розвитку бізнесу, формуючи підґрунтя для подальшої модернізації національної економіки.

## **2.4. Приклади адаптації українських підприємств**

В умовах повномасштабної війни українські підприємства продемонстрували високий рівень адаптивності, швидко реагуючи на нові виклики та трансформуючи свої бізнес-моделі. Практичний досвід функціонування бізнесу в кризових умовах дозволяє виділити ключові підходи до адаптації, які забезпечують збереження діяльності та подальший розвиток компаній.

Для більш детального аналізу доцільно розглянути конкретні приклади українських підприємств, які змогли ефективно пристосуватися до умов війни. Це дозволяє не лише проілюструвати теоретичні положення, але й визначити практичні інструменти антикризового управління.

Одним із найбільш показових прикладів адаптації бізнесу в умовах війни є діяльність компанії «Нова пошта», яка є лідером у сфері логістичних послуг в Україні та відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності товарообігу.

Після початку повномасштабного вторгнення компанія зіткнулася з серйозними викликами, зокрема руйнуванням логістичної інфраструктури, окупацією частини територій, перебоями в транспортному сполученні та загрозою безпеці працівників. Значна кількість відділень була пошкоджена або тимчасово припинила роботу.

У відповідь на ці виклики «Нова пошта» оперативно реалізувала комплекс адаптаційних заходів. Було здійснено релокацію частини відділень у більш безпечні регіони, оптимізовано логістичні маршрути та впроваджено додаткові заходи безпеки. Компанія також активно розвивала міжнародні напрямки доставки, відкриваючи відділення в країнах Європи та США, що дозволило не лише компенсувати втрати, але й розширити ринки діяльності.

Крім того, важливим кроком стало розширення бізнес-моделі, зокрема розвиток власних онлайн-сервісів і маркетплейсу, що сприяло диверсифікації джерел доходу та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Важливим аспектом адаптації стало активне використання цифрових технологій, що забезпечило безперервність обслуговування клієнтів навіть в умовах обмежень. Завдяки цьому компанії вдалося не лише відновити діяльність, але й зміцнити свої позиції на ринку (Табл. 2.1).

Таким чином, ключовими факторами успішної адаптації стали швидкість прийняття рішень, гнучкість управління та стратегічна орієнтація на розвиток навіть в умовах кризи.

Для подальшого аналізу практичних кейсів адаптації доцільно звернути увагу на досвід компанії Rozetka як представника сфери електронної комерції, де ключовим фактором стійкості є здатність оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати безперервність продажів.

Таблиця 2.1

**Характеристика адаптації підприємства «Нова пошта»**

| Параметр           | Опис                                                         |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|
| Основна проблема   | Руйнування логістичної інфраструктури та порушення маршрутів |
| Адаптаційні заходи | Релокація, оптимізація логістики, міжнародна експансія       |
| Інструменти        | Цифровізація, диверсифікація, управління ризиками            |
| Результат          | Відновлення діяльності та розширення ринку                   |

Показовим прикладом адаптації бізнесу в умовах повномасштабної війни є діяльність компанії Rozetka — одного з лідерів українського ринку e-commerce. На початку вторгнення компанія зіткнулася з різким падінням попиту на окремі категорії товарів, порушенням логістичних ланцюгів, закриттям складів і пунктів видачі, а також загальною невизначеністю ринкового середовища.

У відповідь на ці виклики Rozetka оперативно трансформувала свою операційну модель. Було відновлено ключові логістичні процеси у співпраці з партнерами, що дозволило забезпечити доставку навіть за умов обмежень. Одночасно компанія переглянула асортимент, зосередившись на товарах першої необхідності, які користувалися підвищеним попитом у кризовий період.

Важливим напрямом адаптації стало посилення омніканальної моделі: поряд із розвитком онлайн-платформи компанія активно розширювала мережу точок видачі та офлайн-магазинів, поєднуючи онлайн- і офлайн-канали продажу. Це підвищило доступність товарів для споживачів і зменшило залежність від окремих логістичних рішень.

Крім того, Rozetka продовжила вдосконалювати цифрові сервіси, підвищуючи стабільність платформи та зручність користування. Це забезпечило

належний рівень клієнтського досвіду та сприяло збереженню конкурентних позицій компанії.

У результаті компанії вдалося не лише стабілізувати діяльність, але й перейти до більш гнучкої моделі розвитку, що базується на диверсифікації каналів продажу, швидкій адаптації асортименту та ефективній взаємодії з логістичними партнерами. Таким чином, кейс Rozetka логічно доповнює попередній приклад, демонструючи, що незалежно від галузі (логістика чи e-commerce) ключовими факторами адаптації залишаються гнучкість, швидкість прийняття рішень і цифровізація.

Наступним показовим прикладом адаптації бізнесу в умовах повномасштабної війни є діяльність мережі супермаркетів АТБ — однієї з найбільших торговельних мереж України, яка відіграє ключову роль у забезпеченні населення товарами першої необхідності.

Із початком повномасштабного вторгнення компанія також зіткнулася з низкою серйозних викликів, зокрема порушенням логістичних ланцюгів постачання, руйнуванням окремих торговельних об'єктів, різким зростанням попиту на базові товари та загальною нестабільністю ринкового середовища. У перші тижні війни панічний попит створив значне навантаження на систему постачання й управління запасами.

У відповідь на ці виклики компанія АТБ оперативно трансформувала свою діяльність. Зокрема, було перебудовано логістичні маршрути з урахуванням безпекової ситуації, налагоджено альтернативні канали постачання продукції та оптимізовано процеси управління товарними запасами. Це дозволило забезпечити безперервне постачання товарів навіть у складних умовах.

Важливим напрямом адаптації стало швидке відновлення роботи пошкоджених магазинів, а також відкриття нових торгових точок у більш безпечних регіонах. Компанія демонструвала високий рівень оперативності,

відновлюючи діяльність у звільнених містах і забезпечуючи населення необхідними товарами.

Окрему увагу АТБ приділяла контролю за ціноутворенням, намагаючись стримувати зростання цін на соціально значущі товари. Це сприяло підвищенню довіри споживачів і виконанню важливої соціальної функції в умовах кризи.

Важливу роль відіграла ефективна організація внутрішніх процесів, що дозволила оперативно приймати управлінські рішення, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність функціонування мережі. Компанія зберегла високий рівень операційної ефективності навіть за умов постійних ризиків.

У результаті АТБ не лише стабілізувала свою діяльність, але й зміцнила ринкові позиції, підтвердивши здатність ефективно функціонувати в кризових умовах. Таким чином, цей кейс демонструє, що ключовими факторами адаптації у сфері ритейлу є гнучкість логістичних рішень, швидкість відновлення інфраструктури та соціальна відповідальність бізнесу.

Особливе значення в умовах повномасштабної війни має енергетичний сектор, оскільки саме він забезпечує функціонування всієї економіки, безперервність виробничих процесів та життєдіяльність населення. Стабільність енергопостачання прямо впливає на роботу підприємств усіх галузей, що робить енергетику ключовим елементом економічної стійкості держави. Показовим прикладом адаптації у цій сфері є діяльність компанії ДТЕК — одного з найбільших енергетичних холдингів України.

Із початком повномасштабного вторгнення компанія зіткнулася з безпрецедентними викликами, які мали системний характер. Серед них — масовані ракетні удари по енергетичній інфраструктурі, руйнування теплоелектростанцій, значні пошкодження електромереж, а також суттєве зниження генеруючих потужностей. У сукупності ці фактори створювали реальну загрозу масштабних блекаутів, дестабілізації економіки та порушення нормального функціонування суспільства.

Додатковим ускладненням стала необхідність відновлення інфраструктури в умовах постійної небезпеки та обмеженого доступу до ресурсів. Це вимагало від компанії не лише технічної підготовки, але й високого рівня організаційної гнучкості та швидкості прийняття рішень.

У відповідь на ці виклики ДТЕК оперативно реалізував комплекс антикризових заходів. Компанія організувала роботу аварійно-відновлювальних бригад, які в надзвичайно складних умовах здійснювали ремонт пошкоджених об'єктів. Відновлювальні роботи часто проводилися під загрозою повторних обстрілів, що вимагало високого рівня координації, професіоналізму та мобільності персоналу.

Крім того, було впроваджено резервні схеми енергопостачання, що дозволило частково компенсувати втрати генеруючих потужностей і забезпечити критично важливі об'єкти електроенергією. Компанія також здійснювала оптимізацію розподілу електроенергії, що сприяло більш ефективному використанню обмежених ресурсів і мінімізації відключень.

Важливим напрямом адаптації стало інвестування у підвищення енергостійкості системи. Зокрема, компанія спрямовувала ресурси на модернізацію обладнання, підвищення надійності мереж та розвиток альтернативних джерел енергії. Це дозволило не лише стабілізувати ситуацію в короткостроковій перспективі, але й закласти основу для довгострокової трансформації енергетичного сектору України.

Також важливою складовою стала оптимізація внутрішніх управлінських процесів, що забезпечило більш ефективне використання ресурсів, покращення координації між підрозділами та швидке реагування на зміни ситуації. Це підвищило загальну стійкість компанії до зовнішніх загроз.

Завдяки комплексному підходу до адаптації компанії вдалося значною мірою забезпечити стабільність енергопостачання, мінімізувати наслідки

руйнувань та підтримати функціонування економіки країни навіть у надзвичайно складних умовах (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Характеристика адаптації підприємства «ДТЕК»

| Параметр           | Опис                                                                       |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Основна проблема   | Масштабне руйнування енергетичної інфраструктури та дефіцит електроенергії |
| Адаптаційні заходи | Відновлення об'єктів, резервні схеми, оптимізація розподілу, модернізація  |
| Інструменти        | Аварійні бригади, інвестиції, технічна модернізація, управління ризиками   |
| Результат          | Стабілізація енергопостачання та підтримка функціонування економіки        |

Таким чином, кейс ДТЕК демонструє, що ключовими факторами адаптації у сфері критичної інфраструктури є швидкість реагування, технічна готовність до кризових ситуацій, ефективне управління ресурсами та здатність функціонувати в умовах постійної загрози.

Важливим напрямом аналізу адаптації бізнесу в умовах війни є аграрний сектор, який відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу країни. Показовим прикладом ефективної адаптації у цій сфері є діяльність агропромислового холдингу МХП — одного з провідних виробників аграрної продукції в Україні.

Із початком повномасштабного вторгнення компанія зіткнулася з низкою серйозних викликів, що суттєво ускладнили її діяльність. Серед них — блокада морських портів, які традиційно використовувалися для експорту продукції, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на транспортування, а також підвищені ризики для виробничих процесів у прифронтових регіонах.

Додатковим фактором стало загальне ускладнення зовнішньоекономічної діяльності, що вимагало від компанії оперативної переорієнтації на нові ринки та канали збуту. Це зумовило необхідність комплексної трансформації логістичних і стратегічних підходів.

У відповідь на ці виклики МХП оперативно адаптував свою діяльність, зосередившись на диверсифікації логістичних маршрутів. Зокрема, компанія активно переорієнтувала експортні потоки через країни Європейського Союзу, використовуючи автомобільний і залізничний транспорт замість морських перевезень.

Крім того, було оптимізовано виробничі процеси з урахуванням нових умов, що дозволило зберегти стабільність виробництва навіть за обмежених ресурсів. Значна увага приділялася також зниженню витрат і підвищенню ефективності використання наявних ресурсів.

Важливим напрямом адаптації стало розширення географії експорту та пошук нових ринків збуту, що дозволило зменшити залежність від традиційних каналів і підвищити стійкість бізнесу. Такий підхід сприяв збереженню обсягів реалізації продукції та підтримці валютних надходжень в економіку країни.

Крім економічних аспектів, компанія активно виконувала соціальну функцію: забезпечувала продовольчу безпеку, підтримувала працівників і долучалася до гуманітарних ініціатив. Це підкреслює зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу в умовах кризи.

У результаті МХП вдалося не лише адаптуватися до нових умов, але й зберегти стабільність діяльності та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Таким чином, кейс МХП демонструє, що ключовими факторами адаптації в аграрному секторі є гнучкість логістики, диверсифікація ринків, оптимізація виробництва та ефективне стратегічне управління в умовах невизначеності.

Для узагальнення розглянутих прикладів адаптації українських підприємств доцільно систематизувати отримані результати у вигляді порівняльної таблиці.

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика адаптації підприємств в умовах війни**

| Компанія   | Галузь     | Основні виклики                                  | Адаптаційні заходи                     | Ключові інструменти          | Результат                           |
|------------|------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Нова пошта | Логістика  | Руйнування інфраструктури та порушення маршрутів | Релокація, міжнародна експансія        | Цифровізація та оптимізація  | Відновлення і розширення діяльності |
| Rozetka    | E-commerce | Падіння попиту, логістичні проблеми              | Зміна асортименту, омніканальність     | Онлайн-сервіси, партнерства  | Стабілізація продажів               |
| АТБ        | Рітейл     | Панічний попит, збої постачання                  | Нові логістичні маршрути, контроль цін | Управління запасами          | Стабільне забезпечення населення    |
| ДТЕК       | Енергетика | Руйнування інфраструктури                        | Відновлення, резервні схеми            | Аварійні бригади, інвестиції | Стабілізація енергосистеми          |
| МХП        | Агробізнес | Блокада експорту                                 | Диверсифікація                         | Європейські маршрути         | Збереження експорту                 |

Аналіз наведених даних свідчить про те, що, незважаючи на галузеві відмінності, більшість підприємств застосовували подібні підходи до адаптації. Ключовими серед них є диверсифікація логістичних процесів, цифровізація діяльності, гнучкість управлінських рішень та швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Важливо зазначити, що підприємства не обмежувалися лише реагуванням на кризові явища, а й активно трансформували свої бізнес-моделі, орієнтуючись на

нові можливості розвитку. Це проявляється у розширенні ринків, впровадженні інноваційних підходів та посиленні внутрішньої ефективності.

Таким чином, адаптація українських підприємств в умовах війни має комплексний характер і базується на поєднанні оперативних антикризових заходів і стратегічних змін. Це дозволяє бізнесу не лише зберігати стійкість, але й формувати передумови для подальшого розвитку в умовах невизначеності.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ**

### **3.1. Формування адаптивної бізнес-стратегії**

В умовах воєнного стану формування адаптивної бізнес-стратегії набуває визначального значення для забезпечення виживання та сталого розвитку підприємств. Високий рівень невизначеності, нестабільність ринкового середовища, порушення логістичних ланцюгів і трансформація споживчої поведінки зумовлюють необхідність переходу від традиційних стратегічних підходів до більш гнучких і динамічних моделей управління.

Адаптивна бізнес-стратегія передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєчасно коригувати цілі та інструменти їх досягнення відповідно до нових умов. Ключовою характеристикою такої стратегії є гнучкість стратегічного планування. На відміну від класичних довгострокових підходів, адаптивна стратегія ґрунтується на короткострокових планових циклах із можливістю швидкого перегляду управлінських рішень.

Важливим елементом формування адаптивної стратегії є застосування сценарного підходу. Підприємства розробляють кілька можливих сценаріїв розвитку подій — оптимістичний, песимістичний і базовий, що дає змогу підготуватися до різних варіантів змін у зовнішньому середовищі. Це підвищує готовність до кризових ситуацій і знижує ризики прийняття неефективних управлінських рішень [12].

Суттєвим напрямом є також диверсифікація діяльності підприємства. В умовах війни багато компаній стикаються з втратою традиційних ринків збуту або постачальників. У зв'язку з цим актуалізується пошук альтернативних напрямів діяльності, освоєння нових ринків і розширення асортименту продукції чи послуг. Диверсифікація сприяє зниженню залежності від окремих сегментів ринку та підвищенню загальної стійкості бізнесу.

Важливу роль у формуванні адаптивної стратегії відіграє цифровізація. Впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання онлайн-каналів збуту та дистанційних форматів роботи забезпечують безперервність діяльності навіть у складних умовах. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності управління та швидкості прийняття рішень [9,15].

Не менш важливим елементом є впровадження системи управління ризиками. Адаптивна стратегія повинна включати ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінювання та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Особливу увагу доцільно приділяти фінансовим ризикам, ризикам втрати активів, а також ризикам, пов'язаним із безпекою персоналу.

Крім того, адаптивна бізнес-стратегія передбачає трансформацію організаційної структури підприємства. Гнучкі та децентралізовані структури управління забезпечують швидке реагування на зміни й підвищують ефективність прийняття рішень. Делегування повноважень і скорочення бюрократичних процедур сприяють зростанню оперативності діяльності.

Важливим компонентом адаптивної стратегії є управління людським капіталом. У воєнних умовах підприємства стикаються з дефіцитом кадрів, міграцією працівників і зниженням мотивації. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати заходи щодо збереження персоналу, підвищення його кваліфікації, забезпечення безпечних умов праці та підтримки психологічного стану працівників.

Окремої уваги заслуговує взаємодія з державними структурами та міжнародними організаціями. Використання програм підтримки бізнесу, грантів і пільг дає змогу підприємствам ефективніше адаптуватися до складних умов і підтримувати фінансову стабільність [13].

### 3.2. Інноваційні інструменти управління підприємством

В умовах воєнного часу інноваційні інструменти управління відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємств та їх здатності адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Традиційні підходи до управління поступово втрачають свою результативність, що зумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських технологій і методів.

Одним із провідних інноваційних інструментів є цифрові платформи управління бізнес-процесами. Використання ERP-, CRM- та інших інформаційних систем дозволяє підприємствам автоматизувати основні операції, підвищити прозорість діяльності та забезпечити швидкий доступ до управлінської інформації. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і необхідності оперативного прийняття рішень.

Значну роль відіграє також впровадження технологій аналізу даних (data analytics). Використання аналітичних інструментів дає змогу підприємствам прогнозувати зміни попиту, оцінювати ризики та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення. Аналітика стає основою для переходу до data-driven підходу в управлінні [12,16].

Ще одним важливим інструментом є гнучкі методології управління, зокрема Agile та Scrum. Їх застосування дозволяє швидко адаптувати бізнес-процеси до змін, підвищує ефективність командної роботи та сприяє скороченню часу реалізації проєктів. У кризових умовах це забезпечує підприємствам додаткову конкурентну перевагу.

В умовах війни особливого значення набуває використання хмарних технологій. Перехід до хмарних сервісів дозволяє забезпечити збереження даних, доступ до них з будь-якої точки світу та безперервність бізнес-процесів навіть у разі фізичних загроз інфраструктурі.

Інноваційним напрямом є також застосування технологій штучного інтелекту та автоматизації. Використання AI-рішень дозволяє оптимізувати процеси обробки інформації, підвищити точність прогнозування та зменшити вплив людського фактора. Автоматизація рутинних операцій сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Крім технологічних інструментів, важливими є інноваційні управлінські підходи, зокрема впровадження принципів lean-менеджменту. Орієнтація на мінімізацію втрат, оптимізацію ресурсів та підвищення цінності для споживача дозволяє підприємствам більш ефективно функціонувати в умовах обмежених можливостей.

Важливим інструментом є також розвиток внутрішніх комунікацій та використання цифрових засобів командної взаємодії. Платформи для дистанційної роботи, управління проектами та обміну інформацією сприяють підвищенню координації дій і ефективності роботи команд [6].

### **3.3. Диверсифікація та гнучкість бізнесу**

У сучасних умовах воєнного часу диверсифікація та гнучкість бізнесу виступають одними з ключових факторів забезпечення його стійкості та здатності до адаптації. Високий рівень ризиків, нестабільність економічного середовища та порушення традиційних бізнес-процесів змушують підприємства переглядати свої підходи до ведення діяльності та шукати нові можливості розвитку.

Диверсифікація бізнесу передбачає розширення напрямів діяльності, освоєння нових ринків та впровадження нових продуктів або послуг. У воєнних умовах це дозволяє підприємствам зменшити залежність від окремих джерел доходу та знизити вплив негативних факторів [9]. Наприклад, компанії можуть переорієнтовувати свою діяльність на інші регіони, включаючи міжнародні ринки, або адаптувати продукцію відповідно до нових потреб споживачів.

Одним із напрямів диверсифікації є зміна або розширення асортименту продукції. Підприємства можуть впроваджувати нові види товарів чи послуг, які користуються попитом у кризових умовах. Це дозволяє не лише зберегти клієнтську базу, але й залучити нових споживачів.

Важливим аспектом є також диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів. У зв'язку з руйнуванням інфраструктури та перебоями у постачанні підприємства повинні формувати альтернативні канали забезпечення ресурсами. Це підвищує надійність функціонування бізнесу та знижує ризики зупинки виробництва.

Поряд із диверсифікацією важливу роль відіграє гнучкість бізнесу. Вона проявляється у здатності підприємства швидко змінювати свої процеси, організаційну структуру та стратегії відповідно до нових умов. Гнучкість дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, економічної ситуації та регуляторного середовища [12].

Одним із проявів гнучкості є використання гнучких форм організації праці, зокрема дистанційної роботи, гнучкого графіку та проєктного підходу до виконання завдань. Це дозволяє забезпечити безперервність діяльності навіть за умов обмеженого доступу до робочих місць.

Крім того, гнучкість бізнесу передбачає можливість швидкого перерозподілу ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та трудові ресурси. Підприємства повинні бути готовими оперативно змінювати пріоритети діяльності та спрямовувати ресурси на найбільш перспективні або критично важливі напрями.

Важливим елементом є також розвиток партнерських відносин. Співпраця з іншими підприємствами, державними структурами та міжнародними організаціями дозволяє об'єднувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати ефективність діяльності. У воєнних умовах такі партнерства можуть стати вирішальним фактором виживання бізнесу [8].

### 3.4. Практичні рекомендації для підприємств

У сучасних умовах воєнного часу підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що вимагає не лише адаптації стратегій, але й впровадження конкретних практичних рішень. На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості, гнучкості та ефективності діяльності підприємств.

Першочерговою рекомендацією є впровадження адаптивної системи стратегічного управління. Підприємствам доцільно перейти від жорстких довгострокових стратегій до гнучкого планування з короткими циклами перегляду. Рекомендується запровадити регулярний стратегічний моніторинг (щомісячний або поквартальний) із аналізом зовнішнього середовища, ризиків і внутрішніх показників ефективності. Це дозволить своєчасно коригувати цілі та управлінські рішення.

Другою важливою рекомендацією є побудова системи управління ризиками. Підприємствам необхідно ідентифікувати ключові ризики (операційні, фінансові, логістичні, кадрові, безпекові), оцінити їх ймовірність та вплив, а також розробити плани реагування. Доцільно створити карту ризиків і визначити відповідальних осіб за їх моніторинг. Особливу увагу слід приділяти формуванню резервних фондів і альтернативних сценаріїв дій у кризових ситуаціях.

Третім напрямом є диверсифікація діяльності та ринків збуту. Підприємствам рекомендується зменшувати залежність від одного ринку або продукту шляхом розширення асортименту, виходу на нові географічні ринки та освоєння нових сегментів споживачів. Доцільно також диверсифікувати постачальників і логістичні маршрути, що дозволить знизити ризики перебоїв у діяльності.

Четвертою рекомендацією є активне впровадження цифрових технологій. Підприємствам варто використовувати сучасні інформаційні системи для

автоматизації бізнес-процесів, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами. Важливим є перехід до електронної комерції, використання онлайн-каналів збуту та впровадження інструментів аналітики даних для підтримки управлінських рішень.

П'ятим напрямом є підвищення гнучкості організаційної структури. Рекомендується скорочувати надмірну ієрархічність, впроваджувати децентралізовані моделі управління та делегувати повноваження. Це дозволяє прискорити процес прийняття рішень і підвищити ефективність реагування на зміни.

Шостою рекомендацією є розвиток людського капіталу. Підприємствам слід зосередитися на збереженні ключових працівників, підвищенні їх кваліфікації та мотивації. Важливо забезпечити безпечні умови праці, впроваджувати гнучкі форми зайнятості та надавати психологічну підтримку персоналу. Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Сьомим напрямом є оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Підприємствам доцільно впроваджувати принципи ощадливого виробництва (lean-підходи), скорочувати непродуктивні витрати та оптимізувати бізнес-процеси. Це дозволяє зберігати фінансову стабільність навіть у складних умовах.

Восьмою рекомендацією є розвиток партнерств і кооперації. Підприємствам варто активно співпрацювати з іншими компаніями, державними органами та міжнародними організаціями. Такі партнерства дозволяють об'єднувати ресурси, отримувати доступ до нових ринків і знижувати ризики.

Дев'ятим напрямом є забезпечення безперервності бізнесу (business continuity). Підприємствам необхідно розробити плани безперервності діяльності, які включають резервні канали зв'язку, альтернативні місця ведення діяльності та

сценарії відновлення роботи після кризових подій. Це особливо важливо в умовах воєнних загроз.

Десятою рекомендацією є орієнтація на клієнта та гнучке реагування на зміну попиту. Підприємствам слід регулярно аналізувати потреби споживачів, адаптувати продукцію та послуги відповідно до нових умов, а також підтримувати ефективну комунікацію з клієнтами.

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації формують комплексний підхід до вдосконалення бізнес-стратегій у воєнний період. Їх реалізація дозволяє підприємствам підвищити рівень стійкості, забезпечити адаптацію до змін і створити основу для довгострокового розвитку навіть в умовах тривалої кризи.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексне теоретико-прикладне узагальнення проблеми адаптації бізнес-стратегій до умов воєнної нестабільності. Робота поєднує системний аналіз наукових підходів, оцінку практик підприємств та формування прикладних рекомендацій, що дозволило досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання.

У першому розділі поглиблено теоретичні засади стратегічного управління в умовах невизначеності. Доведено, що воєнне середовище формує якісно новий тип турбулентності, за якого невизначеність, ризик і дефіцит ресурсів стають постійними характеристиками функціонування бізнесу. Це зумовлює перегляд класичних підходів до стратегічного планування.

Уточнено, що ключовими детермінантами діяльності підприємств виступають порушення логістики, зміна структури попиту, фінансова нестабільність та інституційні обмеження. У таких умовах ефективність забезпечується не стільки довгостроковою фіксованістю планів, скільки здатністю до їх оперативного коригування.

Систематизовано інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST, сценарне планування) та обґрунтовано доцільність їх адаптації до кризового середовища. Показано, що сценарний підхід набуває пріоритетного значення як інструмент підготовки до альтернативних варіантів розвитку подій.

Узагальнено, що стратегічне управління трансформується у безперервний адаптивний процес, орієнтований на швидке прийняття рішень, гнучкість та постійний моніторинг зовнішнього середовища.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку практик адаптації бізнес-стратегій в умовах війни. Встановлено, що підприємства змінюють бізнес-моделі, структуру операційної діяльності та ринки збуту з метою забезпечення безперервності функціонування.

Обґрунтовано, що релокація підприємств виступає одним із ключових інструментів мінімізації ризиків та збереження виробничого потенціалу. Поряд із цим, цифровізація бізнес-процесів забезпечує підвищення ефективності управління, розвиток дистанційних форматів роботи та розширення каналів взаємодії з клієнтами.

Доведено, що диверсифікація ринків і продуктового портфеля є критично важливою умовою зниження залежності від окремих сегментів. Порівняльний аналіз показав, що найбільш стійкими є підприємства, які застосовують комбіновані адаптаційні стратегії.

Узагальнення результатів дозволило сформулювати висновок, що ефективність адаптації визначається швидкістю управлінських рішень, гнучкістю організаційної структури та здатністю до постійної трансформації.

У третьому розділі визначено пріоритетні напрями вдосконалення бізнес-стратегій у воєнних умовах. Обґрунтовано роль інноваційних інструментів управління як ключового чинника підвищення адаптивності підприємств.

Доведено, що цифровізація, автоматизація та впровадження сучасних управлінських підходів формують основу конкурентоспроможності бізнесу. Інновації розглядаються не лише як інструмент розвитку, але і як необхідна умова виживання у кризовому середовищі.

Розвинуто підхід до диверсифікації як системного елементу стратегічної стійкості. Встановлено, що гнучкість бізнес-моделей, розширення ринків та адаптація продуктів дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості підприємств, оптимізацію управління ризиками та забезпечення довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

У ході дослідження доведено, що адаптація бізнес-стратегій до умов війни є складним багаторівневим процесом, який потребує інтеграції гнучкості,

інноваційності та стратегічного мислення. Вперше узагальнено підхід до адаптації як безперервного процесу трансформації бізнесу під впливом динамічного середовища.

Визначено, що ключовими чинниками успішного функціонування підприємств є диверсифікація діяльності, цифрова трансформація та використання адаптованих інструментів стратегічного аналізу. Підприємства, які впроваджують комплексні адаптаційні механізми, отримують не лише можливість збереження діяльності, але й передумови для подальшого розвитку.

Отже, досягнення мети дослідження підтверджує необхідність формування адаптивних бізнес-стратегій як базової умови забезпечення стійкості підприємств у сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sace.itcampeche.edu.mx/virtual-library/2P8014/HomePages/Competitive%20Strategy%20By%20Michael%20Porter.pdf>
2. Ansoff H. Corporate Strategy. 1965 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://archive.org/details/corporatestrategy00anso>
3. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 1998 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.usb.ac.ir/filestaff/9372\\_2019-2-10-11-30-51.pdf](https://www.usb.ac.ir/filestaff/9372_2019-2-10-11-30-51.pdf)
4. Адаптація бізнесу в умовах війни. 2024 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4679/4621>
5. Business adaptation strategies in a turbulent market environment during wartime in Ukraine. 2023 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://econom.bulletin.knu.ua/en/article/view/1208>
6. Strategic tools of business adaptation in the conditions of war. 2023 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/87a5c994-8d14-49e9-90e7-86fc26128858/download>
7. Adapting to adversity: how war shapes economic behavior of enterprises. 2024 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/170>
8. E-commerce during wartime: adaptation strategies of Ukrainian business. 2025 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/5405>

9. Strategies for business adaptation in war and crisis situations. 2025 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/104>
10. Adaptation of business strategies of Ukrainian business in the conditions of war. 2023 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/384126799>
11. SMEs in wartime: trends, challenges and needs. 2025 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.merezha.ua/reports/2025/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time-en.pdf>
12. Economic resilience and adaptation strategies of regions in Ukraine. 2023 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/389/10922/22757-1>
13. Business adaptation strategies in wartime Ukraine. 2024 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/378884867>
14. The economic costs of the Russia-Ukraine war: entrepreneurship losses. 2023 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>
15. Financial resilience of companies under war conditions. 2025 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2504.05912>
16. Impact of war on internet infrastructure in Ukraine. 2022 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2208.09202>
17. Metinvest Digital. Business applications and automation of production and business processes [Electronic resource]. 2025. URL: <https://metinvest.digital/en?utm>

18. Rio Tinto. Automation in iron ore operations [Electronic resource]. 2025.  
URL: <https://www.riotinto.com/en/mn/about/innovation/automation?utm>
19. BHP. South Flank completes Autonomous Haulage [Electronic resource].  
2023. URL: <https://www.bhp.com/news/articles/2023/06/south-flank-completes-autonomous-haulage?utm>