



Менеджмент

УДК 338.24:355.01

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20411926>

**Стратегії забезпечення економічної стійкості та адаптивності
бізнесу в умовах воєнного стану**

Красностанова Наталія Едуардівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,
Інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

Бугазіянуc Сергій Миколайович,

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,
Інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-3324-4697>

Прийнято: 06.05.2026 | Опубліковано: 27.05.2026

***Анотація.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до забезпечення економічної стійкості й адаптивності підприємств в умовах воєнного стану, а також визначення ключових напрямів формування ефективних адаптивних бізнес-стратегій.*

***Методи.** У дослідженні використано методи аналізу і синтезу для узагальнення наукових підходів, системний підхід для розгляду бізнесу як*



цілісної динамічної системи, порівняльний аналіз для зіставлення міжнародного та вітчизняного досвіду, а також структурно-функціональний метод для визначення складових адаптивних стратегій підприємств.

Результати. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи до трактування економічної стійкості бізнесу та встановлено їх еволюцію від стабілізаційного до адаптивного, динамічного і цифрово-орієнтованого підходів. Визначено, що економічна стійкість доцільно розглядати як інтегровану категорію, яка поєднує здатність до збереження функціонування, адаптації та трансформації бізнес-моделі. Досліджено вплив воєнного стану на функціонування підприємств і встановлено системний характер ризиків, що охоплюють фінансову, операційну, кадрову та зовнішньоекономічну сфери. Обґрунтовано, що в умовах війни відбувається перехід підприємств до режиму виживання, що супроводжується трансформацією управлінських пріоритетів і зміною логіки стратегічного розвитку. Виявлено зростання ролі цифрової трансформації як ключового інструменту забезпечення безперервності діяльності та підвищення гнучкості бізнесу. Систематизовано напрями адаптації підприємств, серед яких визначено фінансову гнучкість, трансформацію операційних процесів, цифровізацію та диверсифікацію зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки. Доведено, що ефективне функціонування підприємств в умовах воєнного стану можливе лише за умови формування комплексних адаптивних стратегій, що поєднують фінансові, організаційні та технологічні інструменти управління. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення стійкості бізнесу та обґрунтування стратегічних рішень в умовах тривалої нестабільності.



Ключові слова: економічна стійкість, адаптивність бізнесу, воєнний стан, антикризове управління, цифрова трансформація, бізнес-стратегії.

Strategies for ensuring economic resilience and business adaptability under martial law

Nataliia Krasnostanova,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Finance and
Business Technologies,
Institute of Public Service and Administration,
Odesa Polytechnic National University,
Odesa, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

Serhii Buhaziianus,

Postgraduate Student of the Department of Management, Finance and
Business Technologies,
Institute of Public Service and Administration,
Odesa Polytechnic National University,
Odesa, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0009-3324-4697>

Abstract. *The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation and systematization of approaches to ensuring the economic resilience and adaptability of enterprises under martial law conditions, as well as to identify key directions for the formation of effective adaptive business strategies.*

Methods. *The study employs methods of analysis and synthesis to generalize scientific approaches, a systems approach to consider business as an integrated dynamic system, comparative analysis to contrast international and domestic*



experience, and a structural-functional method to identify the components of adaptive business strategies.

Results. *Modern theoretical approaches to the interpretation of business economic resilience are analysed, and their evolution from stabilization-based to adaptive, dynamic, and digitally oriented approaches is identified. It is substantiated that economic resilience should be considered as an integrated category combining the ability to maintain functioning, adapt, and transform business models. The impact of martial law on enterprise performance is examined, revealing the systemic nature of risks affecting financial, operational, human resource, and foreign economic domains. It is demonstrated that wartime conditions force enterprises to shift to a survival mode, accompanied by a transformation of managerial priorities and a change in the logic of strategic development. The increasing role of digital transformation is identified as a key tool for ensuring business continuity and enhancing flexibility. The main directions of enterprise adaptation are systematized, including financial flexibility, transformation of operational processes, digitalization, and diversification of foreign economic activity.*

Conclusions. *It is proven that effective functioning of enterprises under martial law conditions is possible only through the implementation of comprehensive adaptive strategies that integrate financial, organizational, and technological management tools. The results of the study can be applied to enhance business resilience and support strategic decision-making under conditions of prolonged instability.*

Keywords: *economic sustainability, business adaptability, martial law, crisis management, digital transformation, business strategies.*

Постановка проблеми. Функціонування бізнесу в умовах воєнного стану супроводжується структурними зрушеннями економічного середовища, що проявляються у поєднанні макроекономічної нестабільності,



інституційних обмежень та безпекових загроз. Повномасштабна війна в Україні спричинила втрати виробничого потенціалу, руйнування логістичних ланцюгів і критичної інфраструктури, а також скорочення внутрішнього попиту, що обумовило трансформацію умов господарювання та зростання рівня невизначеності для економічних суб'єктів [1]. За оцінками міжнародних організацій, у перші місяці повномасштабної війни близько 70–80% мікро-, малих і середніх підприємств частково або повністю призупинили діяльність, а значна їх частина була змушена змінити формат функціонування, що свідчить про системний характер кризових процесів [2].

Проблематика дослідження посилюється комплексністю ризиків, з якими зіштовхується бізнес. Йдеться не лише про фінансові чи ринкові ризики, але й про ризики втрати активів, людського капіталу та операційної безперервності. Зокрема, підприємства змушені адаптуватися до перебоїв енергопостачання, релокації виробництва, дефіциту робочої сили та змін у регуляторному середовищі. Такі умови формують принципово нову конфігурацію бізнес-ризиків, яка не повністю охоплюється традиційними підходами до стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях 2020–2026 рр. домінує підхід, відповідно до якого війна розглядається як фактор трансформації бізнес-середовища, що потребує від підприємств перегляду стратегічних орієнтирів і впровадження адаптивних моделей розвитку. Важливий внесок у дослідження адаптаційних процесів зроблено у праці А. Круглянка [3], де обґрунтовано, що трансформація бізнес-стратегій українських підприємств повинна базуватися на поєднанні національного досвіду та міжнародних практик антикризового управління. Автор наголошує на необхідності формування гнучких стратегій, здатних забезпечити як короткострокову стабілізацію діяльності, так і довгострокову конкурентоспроможність підприємств.



У контексті забезпечення економічної стійкості підприємств у воєнних умовах значну увагу приділено фінансовим аспектам управління. Зокрема, у дослідженні V. Shcherbak та ін. [4] доведено, що ефективне управління фінансовими ризиками є ключовою передумовою забезпечення стійкості малих підприємств у кризових умовах. Автори підкреслюють, що фінансова гнучкість та здатність до швидкого перерозподілу ресурсів сприяють підвищенню адаптивності бізнесу та його здатності до відновлення.

Окремий напрям досліджень стосується цифрової трансформації бізнесу як інструменту адаптації до нових умов функціонування. У роботі A. Ozorovych, M. Matsola [5] акцентовано, що цифровізація управлінських процесів, розвиток електронної комерції та впровадження цифрових платформ є критично важливими для забезпечення безперервності діяльності підприємств у період воєнного стану. Автори доводять, що цифрова трансформація виступає не лише фактором підвищення ефективності, а й засобом мінімізації операційних ризиків.

Подальший розвиток цієї тематики представлено у дослідженні A. Mostova та ін. [6], де розкрито особливості використання цифрового маркетингу українськими підприємствами малого та середнього бізнесу. Автори визначають ключові бар'єри цифрової трансформації, серед яких – обмеженість ресурсів, недостатній рівень цифрових компетенцій та інституційні обмеження, а також підкреслюють важливість стратегічної готовності підприємств до впровадження інновацій.

У міжнародному науковому дискурсі питання адаптації бізнесу до кризових умов розглядається крізь призму взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Так, у роботі J. Su та ін. [7] обґрунтовано, що еволюція стратегій цифрового маркетингу підприємств визначається впливом ринкового тиску та рівнем організаційної готовності до змін. Це дозволяє розглядати адаптацію як



комплексний процес, що залежить як від середовища функціонування, так і від внутрішнього потенціалу підприємства.

Суттєвий внесок у дослідження адаптивних стратегій в умовах війни зроблено українськими науковцями. Зокрема, М. Д. Артемчук [8] розглядає адаптивні бізнес-стратегії як ключовий чинник забезпечення економічної стабільності держави, наголошуючи на їх ролі у підтримці функціонування підприємств та збереженні економічного потенціалу. У свою чергу, Д. А. Оводов, В. М. Бондаренко [9] акцентують увагу на необхідності формування стратегій розвитку підприємств з урахуванням високого рівня невизначеності та ризиків, характерних для воєнного середовища.

Проблематика трансформації зовнішньоекономічної діяльності підприємств висвітлена у праці О. Дороша та ін. [10], де зазначено, що війна зумовлює необхідність диверсифікації ринків збуту, адаптації логістичних ланцюгів та пошуку нових форматів міжнародної співпраці. Автори підкреслюють, що ефективні стратегії зовнішньоекономічної діяльності стають важливим чинником виживання підприємств у кризових умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Узагальнення наукових праць свідчить, що адаптація бізнес-стратегій у воєнних умовах є комплексним процесом, який охоплює фінансову стабільність, цифрову трансформацію, стратегічну гнучкість та трансформацію зовнішньоекономічної діяльності. Водночас існуючі дослідження не повною мірою розкривають інтегровані механізми забезпечення економічної стійкості підприємств, що обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та систематизації стратегій забезпечення економічної стійкості й адаптивності підприємств.



Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі відсутній єдиний усталений підхід до трактування економічної стійкості бізнесу, що зумовлено складністю та багатовимірністю цього феномена. Зокрема, економічна стійкість розглядається як інтегральна характеристика функціонування підприємства, яка охоплює його здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток [11]. Водночас різноманітність підходів до інтерпретації цієї категорії свідчить про еволюцію наукових уявлень – від статичного розуміння стійкості як стабільності до динамічного трактування як здатності до трансформації.

Одним із базових у дослідженні економічної стійкості є класичний або стабілізаційний підхід, відповідно до якого стійкість підприємства ототожнюється із здатністю витримувати кризові впливи та зберігати безперервність своєї діяльності. У межах цього підходу основна увага приділяється забезпеченню фінансової стабільності, підтриманню ліквідності, збереженню виробничого потенціалу та мінімізації втрат у періоди криз. Таким чином, стійкість розглядається як здатність системи повертатися до рівноважного стану після впливу дестабілізуючих факторів [12].

У сучасних дослідженнях класичний підхід набуває подальшого розвитку через інтеграцію концепції *resilience*, яка акцентує увагу не лише на здатності підприємства “пережити” кризу, але й на його спроможності до подальшого розвитку. Зокрема, у працях S. Duchek [11] економічна стійкість визначається як процес, що включає три ключові етапи: підготовку до кризових явищ, реагування на них та адаптацію після їх завершення. У цьому контексті стійкість трактується як здатність підприємства не лише відновлювати свою діяльність, але й використовувати кризу як можливість для вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності.



Подальший розвиток уявлень про економічну стійкість пов'язаний із формуванням адаптивного підходу, в межах якого ключовим стає не збереження існуючого стану підприємства, а його здатність до змін. Якщо класичне трактування орієнтоване на відновлення рівноваги, то адаптивний підхід зміщує фокус на трансформацію бізнес-моделі як відповідь на зовнішні виклики. У цьому випадку стійкість розглядається як здатність підприємства своєчасно переглядати способи створення цінності, змінювати організаційні процеси та переорієнтовувати ресурси відповідно до нових умов функціонування [13].

Наступним етапом еволюції наукових підходів є динамічний (системний) підхід, у межах якого бізнес розглядається як відкрита система, що перебуває у постійній взаємодії з середовищем. У цьому випадку стійкість не зводиться до окремих характеристик, а трактується як результат взаємодії різних елементів системи – ресурсів, процесів, управлінських рішень та зовнішніх факторів. Підприємство розглядається як структура, здатна не лише реагувати на шоки, але й перебудовувати власну конфігурацію, змінюючи внутрішні зв'язки та функціональні елементи [14].

Окремого значення в сучасних умовах набуває цифрово-орієнтований підхід, який відображає вплив технологічних змін на формування стійкості бізнесу. У межах цього підходу стійкість пов'язується із здатністю підприємства інтегрувати цифрові технології у свою діяльність, впроваджувати інновації та використовувати платформні рішення для оптимізації бізнес-процесів. Цифровізація розширює можливості підприємств щодо адаптації, забезпечуючи доступ до нових ринків, підвищуючи гнучкість операцій та знижуючи залежність від фізичної інфраструктури.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє розглядати економічну стійкість як інтегровану категорію, що поєднує здатність до збереження стабільності, адаптації до змін та трансформації бізнес-моделі.



Водночас слід зазначити, що більшість існуючих підходів сформовані в умовах економічних або фінансових криз і не повною мірою враховують специфіку воєнного середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, багатовекторністю ризиків і тривалим характером дестабілізаційних процесів. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження впливу воєнного стану на функціонування підприємств та формування відповідних адаптивних стратегій.

Воєнний стан суттєво змінює логіку функціонування підприємств, формуючи якісно нове середовище, у якому традиційні економічні ризики поєднуються з безпековими загрозами та інституційними обмеженнями. На відміну від класичних криз, що мають циклічний або фінансовий характер, війна створює довготривалий стан невизначеності, в якому підприємства змушені одночасно вирішувати питання збереження ресурсів, перебудови операційної діяльності та пошуку нових ринкових можливостей. Це зумовлює необхідність системного аналізу ризиків, що впливають на бізнес, а також їх взаємозв'язку.

Першочергового значення набувають фінансові ризики, які проявляються у зниженні доходів, порушенні грошових потоків та обмеженні доступу до фінансових ресурсів. Значна частина підприємств втратила традиційні джерела доходу через скорочення внутрішнього попиту, втрату ринків збуту або фізичне знищення активів. Це, у свою чергу, призводить до погіршення ліквідності та зростання фінансової вразливості. За оцінками міжнародних досліджень, у періоди глибоких криз і воєнних потрясінь імовірність виходу підприємств з ринку може зростати до 5–16 %, що свідчить про істотне підвищення рівня банкрутств і припинення діяльності [1; 2]. У таких умовах фінансова стійкість перестає бути лише індикатором ефективності і трансформується у ключову умову виживання бізнесу.



Поряд із фінансовими, суттєвого впливу зазнають операційні та виробничі процеси. Руйнування інфраструктури, пошкодження виробничих потужностей і порушення логістичних ланцюгів змушують підприємства переглядати організацію діяльності. Однією з поширених реакцій стає релокація бізнесу до відносно безпечніших регіонів, що супроводжується додатковими витратами та організаційними труднощами. Водночас регулярні перебої з енергопостачанням змінюють режим роботи підприємств, змушуючи їх впроваджувати резервні джерела енергії або скорочувати виробництво. У результаті бізнес поступово переходить від моделі, орієнтованої на ефективність і зростання, до режиму виживання, де пріоритетом стає забезпечення безперервності діяльності за будь-яких умов.

Суттєві трансформації відбуваються і в кадровій сфері. Воєнний стан супроводжується мобілізаційними процесами, вимушеною міграцією населення та зміною структури ринку праці. Для підприємств це означає втрату частини персоналу, зниження доступності кваліфікованих кадрів і необхідність швидкої адаптації кадрової політики. У багатьох випадках підприємства змушені поєднувати функції, перенавчати працівників або змінювати організацію праці, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість управління.

На тлі зазначених викликів цифрова трансформація перестає бути довгостроковим напрямом розвитку і набуває характеру вимушеної реакції на кризу. Перехід до онлайн-каналів збуту, впровадження цифрових інструментів управління та організація дистанційної роботи стають необхідними умовами збереження діяльності. Фактично цифровізація дозволяє підприємствам частково компенсувати втрати, пов'язані з фізичними обмеженнями, забезпечуючи гнучкість операцій та доступ до клієнтів незалежно від географічного розташування. У цьому сенсі цифрова трансформація виступає



не як інструмент підвищення конкурентоспроможності, а як базовий механізм підтримання життєздатності бізнесу.

Окремої уваги потребують зміни у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Війна призводить до втрати частини традиційних ринків, ускладнення експортно-імпортних операцій та трансформації логістичних маршрутів. Підприємства змушені переорієнтовуватися на нові ринки, зокрема країни Європейського Союзу, що супроводжується необхідністю адаптації продукції до нових стандартів, зміни партнерських зв'язків та підвищення вимог до якості. Паралельно зростає роль гнучких логістичних рішень, що дозволяють мінімізувати ризики переривання поставок.

Узагальнюючи наведене, доцільно підкреслити, що в умовах воєнного стану ризики, з якими зіштовхується бізнес, набувають комплексного характеру. Вони не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, посилюючи загальний рівень невизначеності. Фінансові труднощі посилюються операційними обмеженнями, кадрові проблеми ускладнюють реалізацію стратегічних рішень, а логістичні бар'єри впливають на доходи та ліквідність. Крім того, ці ризики мають тривалий характер, що унеможлиблює застосування короткострокових антикризових заходів як єдиного інструменту реагування.

Для більш глибокого розуміння впливу воєнного стану на функціонування підприємств доцільно проаналізувати динаміку ключових макроекономічних показників, що відображають зміну загального економічного середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка макроекономічних показників України у 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ВВП (млрд дол. США)	156,6	199,8	162,0	178,8	190,7	209,7



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Темп зростання ВВП, %	+3,4	+3,4	-28,8	+5,3	+2,9	+2,0
-----------------------	------	------	-------	------	------	------

Джерело: сформовано на основі [15].

Проведений аналіз свідчить про різку зміну траєкторії економічного розвитку України після початку повномасштабної війни. Якщо у 2020–2021 рр. економіка демонструвала відносну стабільність і поступове зростання, то у 2022 р. відбулося безпрецедентне падіння ВВП майже на 30 %, що стало одним із найглибших економічних спадів у сучасній історії. Подальші роки характеризуються частковим відновленням, однак навіть у 2024–2025 рр. економіка залишається суттєво меншою порівняно з довоєнним рівнем, а темпи зростання поступово сповільнюються. Це свідчить про те, що бізнес функціонує не в умовах короткострокової кризи, а в середовищі тривалої структурної нестабільності.

Ризики охоплюють практично всі аспекти функціонування бізнесу – від фінансової стабільності до організації виробничих процесів і кадрового забезпечення. При цьому їх дія не є ізольованою: посилення одного типу ризиків неминуче провокує загострення інших, формуючи ефект кумулятивного впливу (табл. 2).

Таблиця 2

Систематизація впливу воєнного стану на функціонування підприємств та напрями їх адаптації

Група ризиків	Ключові прояви	Наслідки для підприємств	Пріоритетні напрями адаптації
Фінансові	Падіння доходів, порушення грошових потоків, обмежений доступ до кредитування	Зниження ліквідності, ризик банкрутства, скорочення інвестиційної активності	Диверсифікація джерел доходів, оптимізація витрат, управління фінансовими ризиками
Операційні та виробничі	Руйнування інфраструктури, релокація бізнесу, перебої з енергопостачанням	Зниження виробничих потужностей, зростання витрат, нестабільність виробничих процесів	Релокація, впровадження гнучких виробничих моделей, використання



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

			альтернативних джерел енергії
Кадрові	Мобілізація, міграція, дефіцит кваліфікованих працівників	Зниження продуктивності, порушення управлінських процесів, втрата компетенцій	Перекваліфікація персоналу, гнучкі форми зайнятості, автоматизація
Цифрові (адаптаційні)	Перехід в онлайн, дистанційна робота, цифровізація процесів	Зміна бізнес-моделей, зростання ролі ІТ-рішень, зниження залежності від фізичних ресурсів	Розвиток e-commerce, цифровий маркетинг, автоматизація управління
Зовнішньоекономічні	Втрата традиційних ринків, зміна логістики, переорієнтація на ЄС	Порушення експорту, зростання логістичних витрат, необхідність адаптації до нових стандартів	Диверсифікація ринків, адаптація продукції до вимог ЄС, розвиток нових логістичних маршрутів

Джерело: власна розробка авторів.

Разом із тим проведена систематизація дозволяє перейти від фіксації ризиків до обґрунтування логіки формування адаптивних бізнес-стратегій. Отримані результати свідчать, що ефективна адаптація не може носити фрагментарний характер і потребує системного підходу, який передбачає узгоджене поєднання фінансових, операційних, технологічних та зовнішньоекономічних рішень.

Зокрема, базовим рівнем адаптації виступає забезпечення фінансової гнучкості, що включає управління ризиками, диверсифікацію джерел доходів та оптимізацію витрат. Операційна адаптація передбачає впровадження гнучких бізнес-моделей, релокацію виробничих потужностей і формування альтернативних ланцюгів постачання, що дозволяє мінімізувати залежність від критичних обмежень. Важливу роль відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує можливість підтримання безперервності діяльності через розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу та автоматизацію управлінських процесів. Паралельно з цим підприємства змушені трансформувати



зовнішньоекономічну діяльність шляхом диверсифікації ринків, адаптації до нових стандартів та формування альтернативних логістичних маршрутів.

Окремим напрямом виступає інституційна та партнерська адаптація, що передбачає активізацію взаємодії з державними органами, використання міжнародної підтримки та участь у бізнес-кластерах. Така взаємодія дозволяє підприємствам компенсувати обмеженість власних ресурсів і підвищувати загальний рівень стійкості. Таким чином, адаптивні бізнес-стратегії формуються як цілісна система взаємопов'язаних рішень, де фінансова стійкість, операційна гнучкість, цифровізація та зовнішньоекономічна диверсифікація взаємно підсилюють одна одну. Саме інтеграція цих елементів створює передумови для забезпечення стійкості підприємств в умовах тривалої нестабільності.

Висновки. Аналіз впливу воєнного стану на діяльність підприємств засвідчив, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та багатовекторністю ризиків. Встановлено, що фінансові, операційні, кадрові та зовнішньоекономічні ризики не лише посилюються, але й взаємодіють між собою, формуючи системний характер загроз. Зокрема, значне падіння економічної активності у 2022 р. та подальше повільне відновлення свідчать про довготривалий характер кризових процесів, у межах яких підприємства змушені функціонувати в режимі постійної адаптації.

Обґрунтовано, що ефективне функціонування бізнесу в таких умовах потребує переходу від фрагментарних антикризових заходів до формування комплексних адаптивних стратегій. Визначено, що ключовими напрямками адаптації виступають забезпечення фінансової гнучкості, трансформація операційних процесів, активне впровадження цифрових технологій та диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності. При цьому цифрова трансформація набуває особливого значення, оскільки виступає не лише



інструментом підвищення ефективності, але й базовою умовою підтримання безперервності діяльності підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації сучасних підходів до трактування економічної стійкості бізнесу та обґрунтуванні інтегрованого підходу до формування адаптивних стратегій підприємств в умовах воєнного стану. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання суб'єктами господарювання при розробленні стратегій управління в умовах високого рівня ризиків і невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням аналізу механізмів забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах тривалих кризових трансформацій. Зокрема, актуальним є розроблення кількісних моделей оцінювання рівня адаптивності підприємств, дослідження ефективності різних стратегій цифрової трансформації, а також вивчення впливу інституційних факторів і державної політики на процеси відновлення та розвитку бізнесу. Окремим напрямом подальших наукових розвідок може стати аналіз галузевих особливостей адаптації підприємств та формування практичних рекомендацій щодо підвищення їх стійкості в умовах поствоєнної трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Ukraine: OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 2. OECD Economic Outlook. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en/full-report/ukraine_2c76d4cc.html (дата звернення: 22.03.2026).
2. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023. Washington, DC : World Bank, 2023. URL:



<https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023->

[03/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-03/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf) (дата звернення: 22.03.2026).

3. Круглянюк А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. № 1(93). С. 51–64. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>.

4. Shcherbak V., Dorokhov O., Dorokhova L. Financial risk management and resilience of small enterprises amid the wartime crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2026. Vol. 19(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>.

5. Ozorovych A., Matsola M. Digital transformation management of SMEs in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2026. № 1(35). P. 148–161. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-10>.

6. Mostova A., Batsenko L., Arakelova I. et al. Digital marketing management in Ukrainian SMEs: tools, barriers and strategic readiness for transformation. *Innovative Marketing*. 2026. Vol. 22(2). DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.22\(2\).2026.05](http://dx.doi.org/10.21511/im.22(2).2026.05).

7. Su J., Zhang Y., Wu X. How market pressures and organizational readiness drive digital marketing adoption strategies' evolution in small and medium enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 193. Article 122655. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122655>.

8. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>.

9. Дорош О., Клепець В., Нога О. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 702–712. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-702-712](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-702-712).



10. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. № 1(63). С. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200).
11. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
12. Herbane B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*. 2018. Vol. 31(1). P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>.
13. Teece D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*. 2016. Vol. 86. P. 202–216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>.
14. Korber S., McNaughton R. B. Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2018. Vol. 24(7). P. 1129–1154. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2016-0356>.
15. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. 2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 22.03.2026).