

## **АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Адаптивність підприємства виступає ключовою системною характеристикою, що забезпечує життєздатність і стійкість бізнесу в умовах воєнного стану, коли посилюються ризики руйнування інфраструктури, порушення логістики, дефіциту кадрів і енергетичні обмеження [1; 2; 3].

Мета – обґрунтувати вплив адаптивності підприємства на рівень його стійкості в умовах воєнного стану.

Завдання:

- узагальнити підходи до трактування «адаптивності»;
- виокремити чинники адаптивності у війні (стратегічні, технологічні, кадрові, фінансові);
- емпірично продемонструвати залежність між адаптивністю і фінансовою стійкістю на прикладі секторів економіки України у 2022 – 2024 рр.;
- сформувати практичні рекомендації [2; 3; 5].

У літературі виокремлюють рівні та форми адаптації: стратегічну (перегляд бізнес-моделі, портфеля ринків і продуктів), організаційну (процеси, структури, управлінські практики), технологічну (цифровізація, автоматизація, дані та аналітика) і кадрову (гнучкі режими праці, розвиток компетенцій, залучення ІВП) [2; 3].

Операційні інструменти включають сценарний та ризик-аналіз, BSC, GAP-аналіз, матрицю Ансоффа, планування безперервності бізнесу (BCP) та керування ланцюгами поставок (SCM) [2; 3; 5].

Для ілюстрації залежності між адаптивністю та стійкістю побудовано таблицю показників для трьох секторів (агросектор, промисловість, малий бізнес) за 2022–2024 рр., а також діаграму, що відображає індекс стійкості за роками (рис. 1). У якості проксі-показників адаптивності використано рівень цифровізації, диверсифікацію постачань, кадрову стабільність та ліквідність; інтегральний індекс стійкості нормовано в інтервалі 0–1 (табл. 1).

Сукупні тенденції узгоджуються з результатами схожих досліджень в Україні: зростання гнучкості, релокація, нові логістичні ланцюги, посилення ризик-менеджменту та цифровізації [2; 3].

За даними табл. 1, у 2022–2024 рр. спостерігається поступове підвищення рівня цифровізації та диверсифікації постачань у всіх секторах, що супроводжується зростанням коефіцієнта ліквідності та індексу стійкості.

Найбільш гнучким сегментом виступає малий бізнес (послуги), який демонструє найшвидше покращення цифрових практик і кадрової стабільності; промисловість адаптується через перебудову продуктового портфеля та внутрішній ринок; агросектор підтримує експортний потенціал попри логістичні обмеження.

Таблиця 1. Показники адаптивності та рівень стійкості підприємств України (2022–2024 рр.) *[створено авторами на основі джерел 2; 3].*

| Рік  | Сектор                 | Рівень цифровізації, % | Диверсифікація постачань, од. | Кадрова стабільність, % | Ліквідність (коеф.) | Індекс стійкості (0–1) |
|------|------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| 2022 | Агросектор             | 44,8                   | 2,23                          | 78,5                    | 1,21                | 0,58                   |
| 2023 | Агросектор             | 50,1                   | 2,52                          | 80,3                    | 1,26                | 0,63                   |
| 2024 | Агросектор             | 55,0                   | 2,79                          | 82,5                    | 1,31                | 0,68                   |
| 2022 | Промисловість          | 39,5                   | 1,97                          | 75,4                    | 1,09                | 0,52                   |
| 2023 | Промисловість          | 45,0                   | 2,27                          | 77,5                    | 1,15                | 0,57                   |
| 2024 | Промисловість          | 49,8                   | 2,60                          | 79,8                    | 1,20                | 0,63                   |
| 2022 | Малий бізнес (послуги) | 55,3                   | 2,52                          | 82,1                    | 1,30                | 0,63                   |
| 2023 | Малий бізнес (послуги) | 61,0                   | 2,78                          | 84,2                    | 1,35                | 0,69                   |
| 2024 | Малий бізнес (послуги) | 66,2                   | 3,11                          | 86,4                    | 1,40                | 0,74                   |

Підприємствам доцільно:) інституціоналізувати антикризове управління та BCP; прискорити цифровізацію ключових процесів (облік, збут, закупівлі, SCM, аналітика даних); зміцнювати кадрову адаптивність (резерви, мультискіли, гнучкі графіки, підтримка ІВП); розширювати диверсифікацію постачань і ринків, включно з кооперацією та кластеризацією; застосовувати сценарний підхід і регулярний моніторинг ризиків; поглиблювати партнерства з донорами та інвесторами для модернізації та релокації [2; 3; 5].

**Висновки.** Адаптивність є визначальним фактором забезпечення стійкості підприємства під час війни. Інвестиції у цифрові рішення, гнучкі операційні моделі, кадрову мобільність і фінансову стабільність формують сукупний адаптаційний потенціал, який прямо підвищує імовірність безперервності діяльності й відновлення після шоків. Представлені результати й рекомендації узгоджуються з сучасними науковими підходами та практиками українських підприємств.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кизим М.О., Хаустова В.С., Отенко В.І. та ін. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 176 с.
2. Дацюк А.М., Процак К.В., Городня Т.А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>.
3. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
4. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420.
5. Hrinchenko R., Kislychko K., Nechepeliuk V., Onyshchuk V. Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes during the war period. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2023. 5–6 (306–307), 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100>.