

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.69>

УДК 339.1

Н. І. Ситник,

к. б. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>

А. В. Стадник,

магістрант, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2122-7148>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

N. Sytnik,

*PhD in Biological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Enterprises Management, National Technical University of Ukraine*

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

A. Stadnyk,

Master's student of the Department of Enterprises Management,

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

CONCEPTUAL BASIS OF ADAPTIVE ENTERPRISES MANAGEMENT IN WAR TIME

В умовах війни адаптація суб'єктів вітчизняної економічної системи спрямована на нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього середовища для виживання і збереження бізнесу. Жорсткі виклики сьогодення вимагають перегляду існуючих управлінських практик і розроблення нових підходів до ведення бізнесу, заснованих на високій толерантності до ризиків, спроможності до швидкої розробки та імплементації неординарних рішень. Перебудова звичних для мирного часу алгоритмів ведення бізнесу може бути реалізована на основі концепції адаптивного управління. Дана стаття присвячена розвитку концепції адаптивного управління в умовах війни, яка базується на стратегії гнучкого реагування і спрямована на забезпечення виживання, стійкості і утримання конкурентних позицій підприємствами. Авторами визначені специфіка адаптаційних процесів під час війни, основні загрози зовнішнього середовища, що виникли під час війни, особливості прийняття управлінських рішень в контексті адаптивного реагування. Запропонована циклічна трьох етапна схема адаптивного управління та заходи швидкого реагування на виклики воєнного часу.

During the pre-war period, the necessity to manage adaptation processes within organizations was associated with changes in technologies, product quality standards, consumer preferences or market situation. It was aimed at ensuring their effective functioning and business development. Under conditions of military aggression, the adaptation of subjects of the domestic economic system is aimed at reducing the negative impact of external environmental factors in order to provide their survival. The tough challenges of today's reality require a review of existing management practices and the development of new approaches to conducting business, based on a high tolerance for risks and the ability to quickly develop and implement extraordinary managerial solutions. Developed in this study the concept of adaptive management under war conditions is aimed at ensuring the survival, stability and maintenance of competitive positions by enterprises. The authors determined the specific features of adaptation processes, the main threats from the external environment during the war, and adaptive response measures that are already used by Ukrainian enterprises. According to the authors conceptual scheme, the adaptive management is considered as a cyclical process carried out within the framework of a flexible response strategy. Adaptive

management integrates the analysis of selected external and internal factors, the centralized decision-making process in order to develop the plan of adaptive measures and their implementation within appropriate functional divisions. Taking into account the nature, intensity and duration of the external environmental factors, it seems appropriate to create a single center for operational decision-making, which incorporates top managers, market analysts and line managers/specialists of key divisions. Centralized decision-making by such cross-functional team should ensure the effective implementation of the main principles for adaptive management including systematicity, flexibility, maneuverability, consistency and readiness to make non-standard decisions.

Ключові слова: *адаптація, адаптивність, BANI-світ, фактори зовнішнього середовища, адаптивне управління, адаптивні заходи*

Keywords: *adaptation, adaptability, BANI world, factors of the external environment, adaptive management, adaptive measures*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями У сучасному світі підприємства стикаються з високим рівнем нестабільності та непередбачуваності. Глобалізація, швидкий технологічний розвиток, зміни в економічній системі, ринкова конкуренція, а також соціально-політичні фактори різноспрямованої дії підвищують рівень невизначеності бізнес-середовища, створюючи нові виклики для бізнесу.

Реалії економічного простору багатьох країн описуються концепцією VUCA світу, визначальними характеристиками якого є волатильність, невпевненість, складність та неоднозначність через посилення конкуренції, зростання потреб споживачів, пришвидшення інновацій тощо [1].

Вітчизняні підприємства, які вже четвертий рік поспіль функціонують в умовах воєнної агресії рф, перебувають у незрівнянно складніших умовах, які найкраще описуються концепцією BANI світу. Це крихке, тривожне, нелінійне, непослідовне, а тому і незбагненне середовище, яке загрожує не тільки розвитку, але й самому існуванню підприємства [1]. Напрацьовані

алгоритми ведення бізнесу в умовах ВАНІ світу відсутні, що актуалізує розроблення нових управлінських підходів і стратегій реагування бізнесу.

Адекватні способи реагування на виклики ВАНІ світу передбачають високу толерантність до ризиків, здатність до швидких неординарних рішень і лежать у площині швидкої адаптації, гнучких методів планування та гнучких процесів. Адаптивне управління стає ключовим фактором виживання, стійкості, утримання конкурентних позицій і розвитку підприємств, а дослідження адаптивних стратегій управління – нагальним питанням менеджменту, що має як теоретичне, так і прикладне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років теоретико-методологічні проблеми адаптації неодноразово ставали предметом дослідження вітчизняних науковців. Концептуально-семантичний аналіз адаптації як економічної категорії був здійснений А. О. Мельник [2], Т. Балановською і співавт [3], Ю.В. Суховерхою [4], В.Ю. Халіною та Є.В. Абєленцевим [5] та ін. Розвиток теорії адаптації пов'язаний із розширенням понятійно-категоріального апарату, зокрема, дослідженням сутності понять «адаптивність» [6], «адаптивна система» [7], «адаптивний розвиток», «адаптивний потенціал» [8] та ін.

Теоретичні засади адаптивного управління підприємствами в умовах невизначеності та кризових станів розвинуті в роботах Н.В Якименко-Терещенко та Л.С. Кожуріної [9], С.О. Ареф'єва [10], К.Й. Пугачевської та Е.Р. Лисенко [7].

Дослідження Мурованої, [11], С.П. Білоус та А.О. Бривус, [12], О. Пригари та Л. Ярош-Дмитренко [13], Т. Мельник [14] та ін. присвячені проблемам адаптації вітчизняного бізнесу до умов воєнної агресії. Авторами розглядаються ключові негативні чинники зовнішнього середовища, що визначають особливості функціонування підприємств в умовах війни, аналізуються соціально-економічні наслідки їх впливу на діяльність підприємств, пропонуються варіанти адаптивних стратегій, спрямованих на мінімізацію дії негативних чинників для забезпечення стійкості бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є розвиток концептуальних засад адаптивного управління суб'єктів вітчизняної економічної системи в умовах турбулентності і невизначеності зовнішнього середовища, зумовлених воєнною агресією.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному сенсі категорія «адаптація» тлумачиться як пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов динамічного зовнішнього середовища – виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [15]. Це процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого суб'єкта економічної системи у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі його діяльності, так і всередині нього [3]. В результаті процесу адаптації відбуваються динамічні зрушення у системі, її трансформація та перехід до якісно нових станів [8].

В умовах викликів BANI світу, що становлять загрозу для існування і збереження стійкості багатьох суб'єктів вітчизняної економічної системи, адаптація виступає комплексною, багатоплановою пристосувальною реакцією на різку зміну параметрів зовнішнього середовища, яка знаходить прояв у цілеспрямованих трансформаціях поведінки суб'єктів для нівелювання негативних зовнішніх впливів.

Складність адаптації відображається в її суттєвих атрибутивних ознаках: рівень впливу (оперативний, стратегічний), тип реагування суб'єкта адаптації (пасивний, реактивний, превентивний), напрям впливу (економічний, управлінський, організаційно-правовий, техніко-технологічний, соціально-трудоий), задіяна функціональна сфера (виробництво, маркетинг, персонал, НДДКР, логістика, управління), рівень управління (вищий, середній, лінійний), масштаб дії (локальний, комплексний) та ін.

Здатність суб'єктів економічної системи пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін характеризується категорією «адаптивність». Адаптивність інтегрує такі ознаки як гнучкість, мобільність, маневреність та

інші, що забезпечують «легкість» перегрупування між елементами системи без докорінних змін в її структурі, і відображає готовність системи управління підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища [9].

Війна внесла суттєві корективи у характеристики адаптаційних процесів порівняно з мирним часом. Особливості адаптації підприємств у воєнний час наведені у Табл.1.

Таблиця 1. Порівняння ознак адаптації у мирний і воєнний час

№	Мирний час	Воєнний час
1	Спрямованість на підвищення ефективності і розвиток бізнесу	Спрямованість на виживання, стійкість і збереження бізнесу
2	Відбувається в межах загальної стратегії підприємства	Не завжди відповідає загальній стратегії, відбувається в межах стратегії гнучкого реагування
3	Керується на рівні лінійної/середньої ланок	Вимагає централізованого управління на рівні вищої ланки
4	Управлінські рішення приймаються у зручному режимі за визначеними процедурами	Управлінські рішення приймаються терміново і можуть вимагати розробки нових процедур
5	Акцент на локальні зміни в межах окремих підрозділів	Акцент на більш масштабні зміни, що стосуються більшості підрозділів
6	Швидкість реакції зазвичай не є критичною	Швидкість реакції є критичною, адаптація є вимушеною і вимагає невідкладних дій

Джерело: розроблено авторами

У довоєнний період необхідність в управлінні процесами адаптації, або в адаптивному управлінні була пов'язана зі змінами у технологіях, стандартах якості продукції, вподобаннях і потребах споживачів, структурі ринку чи конкурентних пропозиціях і спрямовувалась на забезпечення ефективного функціонування і розвиток бізнесу. В умовах високої турбулентності і невизначеності, спричинених війною, фокус адаптивного управління зміщується у напрямку розробки дієвого механізму реагування на загрозові політичні та соціально-економічні фактори зовнішнього середовища для забезпечення виживання, внутрішньої стабільності й економічної стійкості бізнесу. За відсутності такого механізму є ризик

розбалансування системи, втрати стабільності, що може призвести до збою адаптації і, врешті решт, руйнування бізнесу.

«Система адаптивного управління підприємством ... є сукупністю принципів, інструментів і технологій прийняття і виконання збалансованих управлінських рішень, які реалізуються за допомогою механізму адаптації» [9, с. 537]. Адаптивне управління розглядається як процес прийняття та імплементації управлінських рішень, що забезпечують своєчасну відповідь підприємства і всіх її структурних підрозділів на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища [7].

Згідно з концептуальною схемою адаптивного управління підприємством в умовах дії несприятливих факторів зовнішнього середовища (Рис. 1), адаптивне управління є циклічним процесом, що включає фази моніторингу, прийняття управлінських рішень, їх реалізацію та оцінку ефективності впроваджених заходів.

Моніторинг є фазою акумуляції та первинного аналізу оперативної інформації про визначені фактори зовнішнього середовища, поточний стан та рівень адаптивності підприємства. Дані моніторингу слугують основою для централізованого прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення адаптації. Фаза реалізації стосується комплексного впровадження адаптивних заходів за різними функціональними напрямками й оцінку їх ефективності.

Для аналізу сили і значущості факторів зовнішнього середовища використовуються такі інструменти як SLEPT-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз. Поточний стан та адаптивність підприємства оцінюються на основі SNV-аналізу; методу Balanced Scorecard (BSC); GAP-аналізу; SPACE-аналізу; методу PDS (Problem Detection Study); ABC-аналізу – метод класифікації елементів (наприклад, товарів, клієнтів або матеріальних запасів) на основі їх важливості та частки у загальній вартості чи обсязі; даних корпоративних інформаційних систем ERP та CRM.

Обумовлені війною зовнішні загрози для бізнесу наведені на Рис. 2.

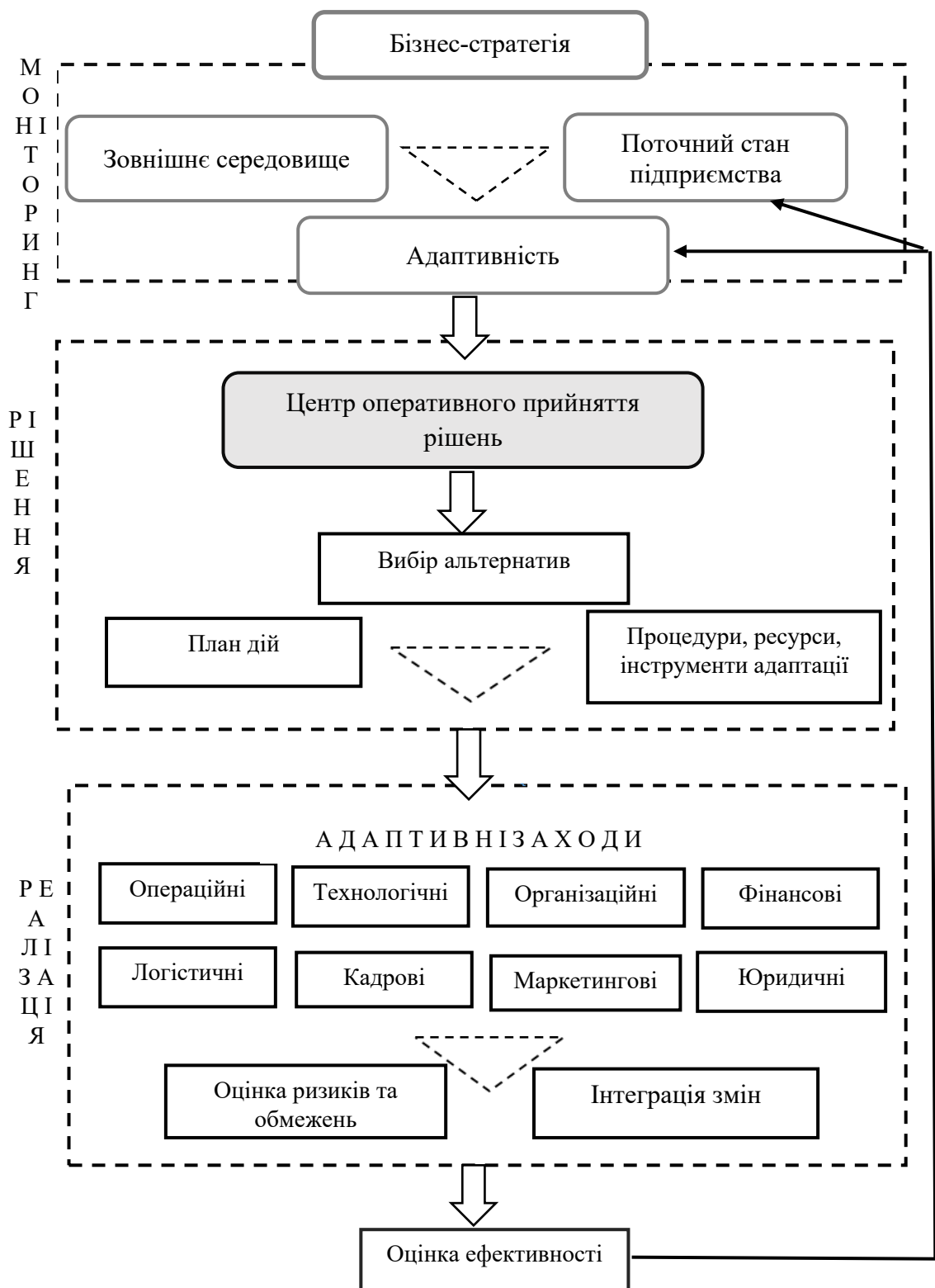


Рис. 1. Концептуальна схема адаптивного управління підприємством на основі централізованого підходу

Джерело: розроблено авторами

Враховуючи характер, інтенсивність та тривалість дії зовнішніх факторів середовища, вони несуть реальну загрозу існуванню підприємств, особливо у східних і південних регіонах країни. Протидія їм вимагає оцінки можливих сценаріїв негативних впливів на підприємство і прийняття адекватних управлінських рішень, які виходять за межі буденної практики управління мирних часів. За цих умов, для розроблення та координації адаптивних заходів представляється доцільним створення єдиного центру оперативного прийняття рішень, до складу якого входять топ-менеджери, аналітики ринку та керівники/фахівці ключових підрозділів.



Рис. 2. Зовнішні загрози для бізнесу, обумовлені війною в Україні

Джерело: сформовано на основі [13; 14]

Централізоване прийняття рішень кросфункціональною командою менеджерів має забезпечити ефективну реалізацію основних принципів адаптивного управління: оперативність, системність, гнучкість, маневреність, збалансованість, узгодженість, готовність до прийняття нестандартних управлінських рішень.

Створення оперативного центру дозволяє підприємству реалізувати стратегію гнучкого реагування, яка заснована на здатності компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі за рахунок оптимізації внутрішніх ресурсів і процесів. Ця стратегія швидко перенаправляє ресурси на пріоритетні напрямки, скорочує час прийняття рішень, використовує змінний графік для зниження витрат і підтримки продуктивності. Доцільність використання таких стратегій під час криз і динамічних змін у зовнішньому середовищі суттєво зростає.

На оперативний центр доцільно покласти такі функції:

- встановлення видів, періодичності відслідковування, діапазонів допустимих відхилень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що підлягають моніторингу;
- визначення критеріїв оцінки адаптивності підприємства;
- акумуляція аналітичної інформації щодо стану зовнішнього і внутрішнього середовища визначення пріоритетів діяльності підприємства у короткостроковій перспективі;
- оперативне управління ресурсами та за потреби їх перерозподіл;
- формулювання плану адаптивних заходів і процедур їх реалізації;
- координація діяльності функціональних підрозділів з виконання адаптивних заходів;
- оцінка ризиків і досягнутих результатів.

Прийняття рішень операційним центром базується на аналітичній інформації, отриманій із систем моніторингу зовнішнього середовища, поточного стану та рівня адаптивності підприємства. Спираючись на аналіз зовнішніх факторів, поточного стану фінансів, внутрішніх процесів, ринкової

позиції, наявних ресурсів та нематеріальних активів, операційний центр визначає пріоритетні адаптивні заходи і план їх реалізації.

Комплекс адаптивних заходів дозволяє досягти прийнятного рівня адаптації до нових умов, підвищення ефективності та гнучкості в роботі. Адаптивні заходи можна поділити на декілька груп, виходячи з їх спрямованості та характеру впливу на різні аспекти діяльності компанії (див. рис. 1). Кожна група заходів виконує специфічну роль в процесі адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, однак їхня ефективність зростає, якщо менеджерам вдається їх зв'язати, узгодивши між собою.

Операційні адаптивні заходи спрямовані на вдосконалення операційних процесів, оптимізацію витрат; технологічні – на зміни в технологічних процесах або впровадження нових технологій, автоматизації процесів і забезпечення гнучкості виробництва; організаційні – на зміни в організаційній структурі або управлінських процесах; фінансові – на управління фінансовими ресурсами для збереження стійкості бізнесу; логістичні – на зміну ланцюгів поставок і збуту, кадрові – на адаптацію персоналу до нових умов роботи, забезпечення необхідних компетенцій та мотивації працівників; маркетингові – на адаптацію маркетингових стратегій до нових умов ринку, змін у потребах і поведінці споживачів та конкурентному середовищі; юридичні – на адаптацію до нових законодавчих або регуляторних вимог, що забезпечує відповідність підприємства зміненим нормам і стандартам.

Наразі вітчизняним підприємствам доводиться переглядати стратегічні цілі, відмовлятися від розширення бізнесу та проєктів розвитку, скорочувати зовнішньо-економічну діяльність через руйнацію ланцюгів збуту продукції, заморожувати зарплати персоналу тощо. Водночас, дослідження Gradus Research, проведене у травні 2023 р. свідчить про зростаючу адаптивність українського бізнесу до воєнних умов: 50% бізнесу працює як і раніше (порівняно із 22% у липні 2022 р.); 29% бізнесу частково або повністю

трансформувалося (проти 13% у липні 2022 р.); 70% залишається в Україні (порівняно з 72% у липні 2022 р.) [16].

Адаптивні заходи, що застосовуються вітчизняними підприємствами, фокусуються, головним чином, на організаційно-управлінському, техніко-економічному, соціальному, маркетинговому та логістичному напрямках діяльності. Спираючись на вже накопичений підприємствами досвід адаптації до умов війни та рекомендації фахівців [13;14], можна визначити такі адаптивні заходи виживання українського бізнесу в умовах війни:

- переорієнтація виробництва на випуск товарів, що користуються попитом у воєнний час;
- зміна цінової політики;
- налагодження випуску продукції військового призначення;
- диверсифікація постачальників для зменшення ризиків непоставок матеріалів і сировини;
- вихід на міжнародні ринки для компенсації втрат внутрішнього ринку збуту;
- налагодження партнерства з вітчизняними і міжнародними компаніями з урахуванням поточної ситуації;
- зміна бізнес-моделі;
- релокація виробництва у більш безпечні регіони;
- впровадження програм зменшення витрат;
- впровадження заходів реструктуризації бізнесу;
- впровадження заходів антикризового управління;
- реалізація програм енергозбереження та автономного генерування енергії;
- поповнення втраченого персоналу за рахунок фонду безробітних;
- застосування гнучких підходів до управління персоналом;
- переведення частини персоналу на дистанційну роботу;
- акцент на внутрішньо-організаційних заходах навчання персоналу;
- впровадження інноваційних маркетингових стратегій;

- переорієнтація на нові логістичні шляхи поставок сировини і збуту;
- впровадження корпоративних інформаційних систем для підвищення продуктивності управлінської діяльності;
- забезпечення інформаційної безпеки.

Ефективність впровадження запропонованих адаптивних заходів оцінюється порівнянням запланованих і досягнутих змін у поточному стані та рівні адаптивності підприємства. Для оцінки ефективності необхідно обрати чутливі до змін показники. Інформативною буде інтегральна оцінка поточного стану, яка розробляється на основі визначеної сукупності показників діяльності підприємства. При наявності доступної управлінської інформації при побудові інтегральної оцінки можна скористатися стандартизованими варіаційним розмахом показниками фінансової діяльності підприємства (чистий прибуток, оборотність основних засобів, операційна маржа, коефіцієнт поточної ліквідності та оборотний капітал).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. З початку воєнних дій українські підприємства стикнулися з дією екстраординарних зовнішніх факторів, які загрожують не тільки їх майбутнього розвитку, але й виживанню у короткостроковій перспективі.

Якщо в мирні часи адаптація спрямована на підвищення ефективності функціонування і розвиток суб'єктів економічної системи, то під час війни вона стає фактором виживання і збереження бізнесу. В умовах викликів воєнного часу адаптація виступає комплексною, багатоплановою пристосувальною реакцією на дію негативних параметрів зовнішнього середовища і проявляється у цілеспрямованих трансформаціях поведінки суб'єктів для нівелювання негативних зовнішніх впливів.

Перебудова звичних для мирного часу алгоритмів ведення бізнесу може бути реалізована на основі концепції адаптивного управління, яка передбачає високу толерантність до ризиків, спроможність до швидкої розробки та імплементації неординарних рішень.

У представленій авторами концептуальній схемі адаптивне управління розглядається як циклічний процес, що здійснюється в межах стратегії гнучкого реагування. Адаптивне управління інтегрує аналіз даних моніторингу визначених факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, централізоване прийняття управлінських рішень щодо плану адаптивних заходів та їх подальшу реалізацію в межах окремих функціональних підрозділів.

Подальші дослідження за цим напрямом мають бути спрямовані на визначення комплексу кількісних критеріїв адаптивності підприємств для підвищення інформативності системи моніторингу внутрішнього середовища і більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень стосовно адаптації.

Література

1. The official site of HagerGroup. From VUCA to BANI: instability as a new paradigm. URL:<https://hagergroup.com/en/blog/trends-innovation/vuca-bani> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 1. Ч.2. Т.2. С. 135 – 138.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Компринт, 2017. 465 с.
4. Суховерха Ю.В. Адаптація як інструмент впливу на підприємства: теоретичний аспект. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. Т. 2. № 6. С. 298–302.
5. Халіна В.Ю., Абеленцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

6. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.
7. Пугачевська К. Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9. С. 158 – 161.
8. Халіна В. Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. Вип. 46. С. 118–124.
9. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 535 – 537.
10. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6(129). С. 85–94.
11. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип 47. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
12. Білоус С.П., Бривус, А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 20.12.2024).
13. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Економіка. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. №2 (223). С. 108–114. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> (дата звернення: 20.12.2024).
14. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*.

2023. № 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 20.12.2024).

15. Економічний енциклопедичний словник [За ред. С.В. Мочерного]. Львів: Світ. 2006. 568 с.

16. Український бізнес та суспільство під час війни: Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/> (дата звернення: 20.12.2024).

References

1. The official site of HagerGroup (2023), “From VUCA to BANI: instability as a new paradigm”, available at: <https://hagergroup.com/en/blog/trends-innovation/vuca-bani> (Accessed 20 December2024).

2. Mel'nyk, A. O. (2004), “Formation and development of the “enterprise adaptation” concept”, *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*, vol. 2 (1), pp.135–138.

3. Balanovs'ka, T.I. Hohulia, O.P. and Troian, A.V. (2017), *Menedzhment [Manadgment]*, Komprynt, Kyiv, Ukraine.

4. Sukhoverkha, Yu.V. (2013), “Adaptation as a tool of influence on enterprises: theoretical aspect”, *Naukovi pratsi Poltavs'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 2 (6), pp. 298–302.

5. Khalina, V.Yu. and Abielentsev, Ye.V. (2023), “The theory of business adaptation to conditions of uncertainty”, *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.

6. Nalyvajko, T. L. (2019), “Identification of the conceptual and categorical apparatus of adaptive management”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 95–102.

7. Puhachevs'ka, K. J. and Lysenko, E.R. (2021), “Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty”, *Molodyj vchenyj*, vol. 9. pp. 158 –161.

8. Khalina, V. Yu. (2019), "Conceptual basis of ecosystems adaptive development", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohij*, vol. 46, pp. 118–124.
9. Yakymenko-Tereschenko, N.V. and Kozhurina, L.S. (2017), "Adaptive enterprise management in modern conditions: purpose and implementation mechanism", *Molodyj vchenyj*, vol. 6, pp. 535–537.
10. Aref'iev, S.O. (2018), "A conceptual approach to the formation of adaptive management at the enterprise". *Visnyk KNUTD. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 6 (129), pp. 85–94.
11. Murovana, T. (2023), "Domestic entrepreneurship under war conditions: main trends and methods of support", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
12. Bilous, S.P. and Bryvus, A.O. (2024), "Adaptation of the enterprise's business strategy to the conditions of the military conflict", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 61, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
13. Pryhara, O. and Yarosh-Dmytrenko, L. (2023), "Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine", *Ekonomika. Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 2 (223), pp. 108–114, available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> (Accessed 20 December 2024).
14. Mel'nyk, T. (2023), "Ukrainian business in the conditions of war: current state, problems and ways to solve them", *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
15. Mochernyj, S. V. (2006), "Ekonomichnyj entsyklopedychnyj slovnyk" [Economic encyclopedic dictionary], Svit, L'viv, Ukraine.
16. The Official site of Gradus Research (2023), "Ukrainian business and society during the war", available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/> (Accessed 20 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.01.2025 р.