

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. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.35>

УДК 657.6:338.5

V. V. Bobyl,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>

K. O. Sorokin,

аспірант, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9732-8448>

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

V. Bobyl,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Ukrainian State University of Science and Technologies

K. Sorokin,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

STRATEGIES FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

У статті досліджується розвиток підприємницької діяльності в Україні в умовах економічної невизначеності. Розглянуто сучасний стан підприємницької діяльності та визначено основні фактори нестабільності, включаючи

фінансові, ринкові та політичні ризики, які впливають на ефективність бізнесу, а також військовий стан. Проведено аналіз наукових підходів до підвищення результативності підприємництва, визначено відмінності між традиційними, кризовими та гібридними стратегіями управління підприємницькою діяльністю. Особлива увага приділена гібридним стратегіям, які поєднують класичне стратегічне планування з адаптивними, інноваційними та цифровими методами управління, забезпечуючи баланс між стабільністю внутрішніх процесів і здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Наведено практичні рекомендації щодо підвищення стійкості, конкурентоспроможності та ефективності підприємств України у кризових умовах. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі оцінки ефективності гібридних стратегій та розробки механізмів державної та приватної підтримки малого і середнього бізнесу.

The article explores the development of entrepreneurship in Ukraine under conditions of economic uncertainty and martial law, which significantly influence the stability, competitiveness, and sustainability of the national economy. The study examines the current state of entrepreneurial activity in various sectors, identifies key challenges and risk factors, including financial constraints, market volatility, fluctuating demand, regulatory changes, and political instability, all of which impact business efficiency and growth potential. It provides a comprehensive analysis of contemporary scientific approaches and theoretical frameworks aimed at enhancing entrepreneurial performance, highlighting the differences between traditional strategies focused on long-term stability, crisis-oriented strategies designed for survival under high-risk conditions, and hybrid strategies that integrate both approaches.

Particular attention is devoted to hybrid strategies, which combine classical strategic planning with adaptive, innovative, and digital management tools. These strategies enable enterprises to maintain internal operational stability while

simultaneously responding flexibly and promptly to unpredictable external changes, ensuring both resilience and competitiveness.

The article emphasizes practical measures for applying hybrid strategies in the Ukrainian context, including digitalization of business processes, diversification of income streams, development of human capital, innovation in products and services, scenario-based planning, and the establishment of strategic partnerships.

Furthermore, the study identifies avenues for future research, such as the creation of methodologies for evaluating the effectiveness of hybrid strategies in different economic sectors, systematic assessment of best practices for crisis adaptation, and the design of state and private support mechanisms for small and medium-sized enterprises.

Overall, the research contributes to a deeper understanding of effective entrepreneurial strategies in turbulent economic conditions and provides actionable guidance for the sustainable development, resilience, and long-term growth of Ukrainian businesses under crisis and uncertainty.

Ключові слова: *стратегія, підприємницька діяльність, економічна невизначеність, ризики, військовий стан.*

Keywords: *strategy, entrepreneurial activity, economic uncertainty, risks, martial law.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна економіка України функціонує в умовах значної нестабільності, зумовленої військовими діями, макроекономічними дисбалансами, інфляційними процесами та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Високий рівень економічної невизначеності негативно впливає на розвиток підприємництва, знижуючи інвестиційну активність, ускладнюючи довгострокове планування та зменшуючи конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

У цих умовах особливого значення набуває формування ефективних стратегій підприємницької діяльності, які здатні забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість бізнесу до кризових викликів. Пошук таких стратегій є важливим як для наукової спільноти, що прагне розробити нові концептуальні підходи до управління підприємництвом, так і для практики господарювання, оскільки саме вони створюють підґрунтя для економічного відновлення та сталого розвитку України.

Отже, дослідження стратегій підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності є важливим науковим і практичним завданням, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції України у глобальний економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем розвитку підприємництва в Україні, у тому числі в умовах воєнного стану, зробили такі вітчизняні науковці, як Ангелко І. [1], Дюгованець О., Ерфан В. та Парфенюк Є. [2], Дума О., Качмар Г. [3], Кремер-Айс Г., Блок Й., Ботсарі А. [4], Кропельницька С., Єкімов С. та Олександрович О. [5], Мельник Т. [6], Сачинська Л. [7]. Незважаючи на широку наукову увагу, дослідження у цій сфері потребують подальшого розвитку, зокрема у напрямі розробки ефективних стратегій розвитку підприємництва в умовах нестабільності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та систематизація стратегій підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні в умовах економічної невизначеності та формування практичних рекомендацій щодо адаптації бізнесу до кризових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємницькі стратегії у традиційних умовах економіки зазвичай орієнтовані на стабільне середовище, передбачувані ризики та плановий розвиток. Основні особливості таких стратегій включають:

1. Тривале стратегічне планування. У стабільних економічних умовах підприємства здійснюють довгострокове планування на основі прогнозів

ринку та історичних даних. Прогнози щодо попиту, витрат і фінансових потоків зазвичай точніші, що дозволяє ефективно використовувати класичні інструменти планування.

2. Стандартні бізнес-моделі та процедури. В умовах економічної стабільності компанії дотримуються усталених бізнес-процесів та організаційних схем. Інновації та зміни у бізнес-моделі відбуваються планово, без необхідності термінової адаптації до зовнішніх шоків.

3. Консервативне управління ресурсами. Фінансові, матеріальні та кадрові ресурси використовуються переважно для забезпечення стабільного розвитку і розширення діяльності за прогнозованим сценарієм.

Натомість у умовах економічної невизначеності, коли ринок швидко змінюється, а ризики високі та непередбачувані, стратегії підприємців мають суттєві відмінності, а саме:

1. Гнучке стратегічне планування та сценарний аналіз. Підприємства, що функціонують у нестабільних умовах, мають переходити від класичного стратегічного планування до сценарного планування. Це передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій та планів реагування на кожен з них. Такий підхід дозволяє зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваними економічними змінами, і швидко коригувати бізнес-модель у відповідь на нові виклики. Наприклад, під час воєнного стану виробничі підприємства України активно розробляють резервні ланцюги постачання та диверсифікацію постачальників для мінімізації ризику зупинки виробництва.

2. Цифровізація та технологічна адаптація. Ефективність підприємств суттєво підвищується за рахунок впровадження цифрових інструментів управління фінансами, логістикою, продажами та маркетингом. Використання платформ для онлайн-продажів, систем обліку та автоматизації бізнес-процесів дозволяє забезпечити безперервність діяльності навіть у складних умовах. Підприємства, які швидко цифровізують процеси, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків і здатність швидко адаптуватися до змін ринку.

3. Фінансова стійкість та диверсифікація доходів. В умовах економічної невизначеності критично важливим є формування фінансової подушки безпеки та диверсифікація джерел доходів. Це включає оптимізацію витрат, використання альтернативних каналів фінансування (кредити, гранти, інвестиції), а також диверсифікацію продуктового портфеля та каналів збуту. Дослідження показують, що підприємства з різноманітними джерелами доходів легше переживають економічні кризи і швидше відновлюють діяльність після зовнішніх шоків.

4. Розвиток людського капіталу та навчання персоналу. Висока ефективність підприємницької діяльності неможлива без кваліфікованого персоналу. У кризових умовах особливо важливо підвищувати компетенції співробітників у сфері управління ризиками, цифрових технологій, гнучких методів роботи та кризового менеджменту. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток персоналу, демонструють вищу адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни ринку.

5. Побудова стратегічних альянсів та співпраця. Підприємства в умовах невизначеності можуть підвищити свою ефективність через партнерство та кооперацію. Спільні проекти, альянси з іншими компаніями або інтеграція в бізнес-екосистеми дозволяють обмінюватися ресурсами, знижувати витрати та мінімізувати ризики. Це також забезпечує доступ до нових ринків і технологій, що критично важливо в умовах швидких змін.

6. Моніторинг ринку та адаптивний маркетинг. Стратегія ефективного підприємництва включає постійний моніторинг ринку, конкурентів та поведінки споживачів. Адаптивний маркетинг дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та пропозиції, змінювати цінову політику та пропозиції товарів чи послуг. Підприємства, що застосовують таку стратегію, демонструють вищу конкурентоспроможність навіть у нестабільному економічному середовищі.

В умовах сучасної економічної невизначеності та постійних змін ринкового середовища в Україні особливої актуальності набуває застосування гібридних (змішаних) стратегій підприємництва. Такий підхід передбачає поєднання елементів традиційного стратегічного планування з

принципами адаптивності, гнучкості та інноваційності, що характерні для кризових умов.

Зміст гібридної стратегії включає наступні ключові компоненти:

1. Баланс між довгостроковим та короткостроковим плануванням. Підприємство одночасно формує стратегічні цілі на середньо- та довгострокову перспективу, але залишає можливість швидкої корекції тактичних планів залежно від змін ринку, політичної ситуації чи форс-мажорних обставин. Це дозволяє поєднувати стабільність і передбачуваність із здатністю швидко адаптуватися.

2. Поєднання класичних та інноваційних бізнес-моделей. Гібридна стратегія передбачає збереження перевірених бізнес-процесів і водночас експериментування з новими продуктами, сервісами або технологіями. Наприклад, виробничі підприємства можуть продовжувати основне виробництво, одночасно тестуючи нові канали збуту або онлайн-продажі.

3. Інтеграція цифровізації та автоматизації з традиційними операційними процесами. Цифрові інструменти застосовуються для підвищення ефективності управління ресурсами та контролю за процесами, але при цьому не відмовляються від перевірених методів управління та обліку, що дозволяє зменшити ризики і забезпечити безперервність діяльності.

4. Гнучке управління ресурсами та фінансами. Гібридна стратегія передбачає поєднання консервативного управління фінансами (резерви, планові витрати) з ризик-орієнтованими підходами (інвестиції у нові продукти, диверсифікація доходів, пошук альтернативних джерел фінансування). Це забезпечує стійкість бізнесу навіть у разі несподіваних кризових подій.

5. Синтез традиційного маркетингу та адаптивних комунікаційних стратегій. Підприємство використовує перевірені канали комунікації та реклами, але швидко реагує на зміни в поведінці споживачів, модифікує цінову політику і пропозиції товарів чи послуг відповідно до нових потреб ринку.

6. Комбінування внутрішньої стабільності з зовнішньою гнучкістю. Організаційна структура та внутрішні процеси зберігають стабільність, а зовнішня взаємодія з партнерами, постачальниками та клієнтами залишаються максимально адаптивними. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в логістиці, попиті або законодавстві.

Характеристика традиційних, кризових та гібридних стратегій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності

Характеристика	Види стратегій		
	Традиційні	Антикризові	Гібридні (змішані)
Основна мета	Стабільний розвиток і планове зростання	Вживання, мінімізація ризиків	Баланс стабільності та адаптивності, поєднання розвитку і гнучкості
Планування	Довгострокове	Короткострокове, сценарне	Комбіноване: довгострокові цілі та гнучка корекція тактичних планів
Бізнес-моделі	Стандартні	Інноваційні	Поєднання стандартних процесів з новими підходами
Управління ресурсами	Консервативне, оптимізація витрат	Ризик-орієнтоване, диверсифікація	Гнучке поєднання стабільного управління з адаптивним використанням ресурсів
Інновації	Обмежені, планові	Високий рівень інновацій і експериментів	Помірні, але цілеспрямовано інтегровані в бізнес-модель
Маркетинг	Традиційний, стабільний	Адаптивний, швидке реагування на зміни	Комбінований: традиційні канали та оперативне реагування на ринок

Як видно з таблиці 1, практична цінність гібридних стратегій для України полягає в тому, що вони дозволяють підприємствам одночасно:

- підтримувати стабільність та контроль у внутрішніх процесах;
- швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах;

- мінімізувати фінансові та операційні ризики;
- ефективно використовувати наявні ресурси та впроваджувати інновації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що розвиток підприємництва в Україні в умовах економічної невизначеності та воєнного стану потребує комплексного та гнучкого підходу, який поєднує традиційні методи стратегічного планування з адаптивними, інноваційними та цифровими інструментами управління. Ефективність підприємницької діяльності у кризових умовах забезпечується застосуванням гібридних стратегій, що дозволяють балансувати між внутрішньою стабільністю бізнес-процесів і здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи економічні шоки, зміни попиту, обмеження ресурсів та ризики, пов'язані з воєнними діями.

Успішне поєднання інноваційної активності, цифровізації, диверсифікації доходів та розвитку людського капіталу підвищує стійкість підприємств, їх конкурентоспроможність і адаптивність до умов турбулентної економіки. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі полягають у розробці методики оцінки ефективності гібридних стратегій у різних секторах економіки, аналізі кращих практик адаптації бізнесу до кризових ситуацій, а також у визначенні державних і приватних механізмів підтримки малого та середнього підприємництва в умовах економічної та політичної нестабільності.

Література

1. Ангелко, І. (2023). Українське підприємництво в умовах війни: економічні виклики, загрози та можливості. *Review of transport economics and management*, 9 (25), 27-34.

2. Dyuhovanets, O., Erfan, V., Parfeniuk, Y. (2023). Organization of risk management at an enterprise during the war. *Visegrad Journal on Human Rights*, 3(3), 16-21.

3. Дума О., Качмар Г. (2024). Розвиток екосистеми стартапів України в час війни: проблеми та виклики. *SMEU*. Випуск 6, Номер 2, 269-285

4. Kraemer-Eis, H., Block, J., Botsari, A. *et al* (2024). Entrepreneurial finance in Europe and the Russian war against Ukraine. *J Technol Transf* 49, 2273–2305 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10067-9>

5. Kropelnytska S., Yekimov S., & Aleksandrovych O. (2025). Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2), 116-130. <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>

6. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

7. Сачинська Л. (2023). Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету* .No 3. С. 45-48.

References

1. Anhelko, I. (2023), “Ukrainian entrepreneurship in wartime: economic challenges, threats and opportunities”, *Review of transport economics and management*, vol. 9, no. 25, pp. 27-34.

2. Dyuhovanets, O., Erfan, V. and Parfeniuk, Y. (2023), “Organization of risk management at an enterprise during the war”, *Visegrad Journal on Human Rights*, vol. 3, no. 3, pp. 16-21.

3. Duma, O. and Kachmar, H. (2024), “Development of Ukraine’s startup ecosystem during the war: problems and challenges”, *SMEU*, vol. 6, no. 2, pp. 269-285.

4. Kraemer-Eis, H., Block, J. and Botsari, A. (2024), “Entrepreneurial finance in Europe and the Russian war against Ukraine”, *Journal of Technology Transfer*, vol. 49, pp. 2273-2305. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10067-9>

5. Kropelnytska, S., Yekimov, S. and Aleksandrovykh, O. (2025), “Barriers and opportunities for entrepreneurship development in Ukraine: towards a sustainable and resilient economic future”, *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, vol. 12, no. 2, pp. 116-130. <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>

6. Melnyk, T. (2023), “Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them”, *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7, no. 3, art. 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

7. Sachynska, L. (2023), “Current state and problems of entrepreneurship development in Ukraine”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 45-48.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.