



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.140>

УДК 658.012.2:005.21

К. Й. Пугачевська,

к. е н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0921-6583>

К. С. Джунковська,

к. е н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0473-3119>

В. Р. Майсак,

здобувач вищої освіти, ОС «Бакалавр», спеціальність 073 «Менеджмент», Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2212-2078>

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

K. Pugachevska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Economic Processes Management and Tourism, Mukachevo State University

K. Dzhunkovska,

PhD in Economics, Associate Professor of International Management Department, State University of Trade and Economics

V. Maisak,

Higher education student, Bachelor's degree program, specialty 073 "Management", Mukachevo State University

STRATEGIC ADAPTATION OF ORGANIZATIONS AS A FACTOR IN

ENHANCING QUALITY AND COMPETITIVENESS

У статті досліджено особливості стратегічної адаптації організацій в умовах високої невизначеності, зумовленої глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та воєнними викликами в Україні. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційного управління ризиками до формування довгострокових адаптивних стратегій розвитку підприємств. Розкрито зміст поняття стратегічної адаптації як системного та довгострокового процесу трансформації стратегії, структури, ресурсного забезпечення та бізнес-моделі підприємства. Проаналізовано сучасний стан ділової активності в Україні у 2021–2025 рр., зокрема динаміку відкриття та припинення діяльності суб'єктів господарювання, індекс активності бізнесу, результати опитувань підприємців, а також оцінки непрямих фінансових втрат за секторами економіки. Доведено, що стратегічна адаптація виступає ключовим чинником підвищення якості управління, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та формування передумов для стійкого розвитку в умовах воєнної та післявоєнної економіки.

The article provides a comprehensive study of strategic adaptation of organizations in conditions of increasing global turbulence, digital transformation, and wartime challenges that significantly affect the functioning of Ukraine's business sector. The relevance of shifting from a traditional risk management model to the formation of long-term organizational adaptation strategies as a key factor in ensuring enterprise resilience and competitiveness is substantiated.

The study analyzes current trends in business activity in Ukraine during 2021–2025, including the dynamics of business creation and liquidation, structural changes in the entrepreneurial sector, the Ukrainian Business Index (UBI), survey results of business owners and managers, as well as assessments of indirect financial losses across major sectors of the economy. The findings indicate an increased vulnerability of microbusinesses and sole proprietors to security, logistical, and resource constraints, while legal entities demonstrate a relatively

higher level of adaptability due to greater resource capacity and diversification.

The concept of strategic adaptation is clarified as a systemic, purposeful, and long-term process of transforming an organization's strategy, structure, business model, resource allocation, and managerial decisions in response to changes in the external and internal environment. A distinction between strategic and operational adaptation is outlined, emphasizing the necessity of a proactive approach to change management. Key instruments of strategic adaptation are systematized, including market diversification, relocation of production facilities, restructuring of supply chains, attraction of international financial support, digitalization of business processes, implementation of innovative technologies, and adoption of flexible employment models. The study concludes that the systematic implementation of strategic adaptation mechanisms is a prerequisite for improving management quality, strengthening the economic security of enterprises, and supporting the recovery of Ukraine's national economy.

Ключові слова: *стратегія, стратегічна адаптація, стратегічне управління, конкурентоспроможність, стійкість підприємства, організація, якість, невизначеність, антикризове управління.*

Keywords: *strategy, strategic adaptation, strategic management, competitiveness, enterprise resilience, organization, quality, uncertainty, crisis management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації, нестабільності ринкового середовища та зростаючої конкуренції організації функціонують у постійно змінному середовищі. За таких обставин традиційні управлінські підходи, що ґрунтуються на відносній стабільності зовнішніх умов, поступово втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність

зміщення управлінського фокусу з традиційного менеджменту ризиків на формування довгострокових стратегій організаційної адаптації.

Недостатній рівень гнучкості управлінських структур, несвоєчасне оновлення бізнес-моделей, відсутність системного аналізу зовнішнього середовища та слабка інтеграція інноваційних підходів негативно впливають на якість продукції та послуг, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність організацій. Як свідчить практика, багато підприємств стикаються з проблемою невідповідності між стратегічними цілями та реальними можливостями їх реалізації в умовах швидких змін. Особливої актуальності дослідження стратегічної адаптації набуває в українському контексті, адже починаючи з 2022 р., підприємницька діяльність в Україні здійснюється в умовах глибокої соціально-економічної трансформації, зумовленої наслідками повномасштабної війни. Зміни у безпековому середовищі, порушення логістичних ланцюгів постачання, масова релокація населення та бізнесу, а також постійна загроза руйнування інфраструктурних об'єктів сформували безпрецедентні виклики для стабільного функціонування господарських суб'єктів.

У 2026 р. український бізнес продовжує функціонувати в умовах підвищеної невизначеності, коли прийняття економічних рішень безпосередньо залежить від рівня безпекових ризиків та стабільності внутрішнього середовища. Господарюючі суб'єкти змушені адаптуватися до порушень логістичних ланцюгів, ризику втрати виробничих потужностей, інфраструктурних обмежень та дефіциту ресурсів. Водночас саме підприємницький сектор залишається ключовим чинником підтримання національної економіки, забезпечуючи надходження до бюджету, створення робочих місць та формування потенціалу для післявоєнного відновлення держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові та аналітичні дослідження свідчать, що розвиток бізнесу в Україні у 2024–2025 роках відбувається в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними

ризиками та структурними економічними змінами. Так, М. Бойко [1], М. Лісний [1], А. Дацюк [3], К. Процак [3], Т. Городня [3], Є. Поліщук [7], Г. Алексін [7], В. Горбов [7], А. Іващенко [7], Ю. Гернего [7], В. Лавренюк [7], Б. Ромхані [9], А. Білько [9] у своїх дослідженнях фокусують свою увагу на адаптації підприємств до кризових умов, оцінюванні економічних втрат і формуванні механізмів підтримки бізнесу.

Водночас офіційні статистичні та аналітичні матеріали провідних національних статистичних та експертних інституцій (Державна служба статистики України [4], KSE [11], ІЕД [5], Дія.Бізнес [8], YC Market [2]) зосереджені на кількісній оцінці втрат, динаміці підприємницької активності та бар'єрах відновлення. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері стратегічного управління, питання взаємозв'язку стратегічної адаптації з підвищенням якості та конкурентоспроможності організацій потребує подальшого комплексного вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей стратегічної адаптації організацій у сучасних умовах невизначеності та обґрунтування її ролі як ключового чинника підвищення якості управління й забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

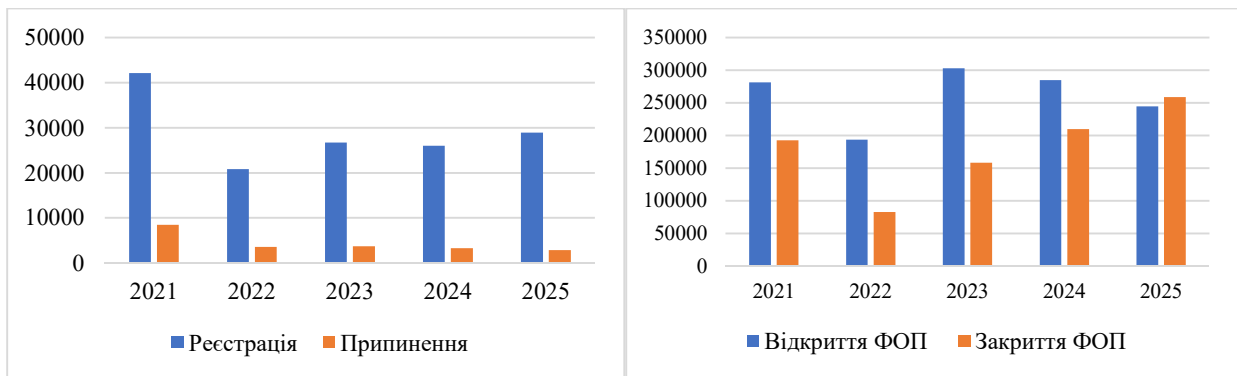
Під стратегічною адаптацією слід розуміти процес цілеспрямованого, системного та довгострокового пристосування організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом коригування її стратегії, структури, ресурсів, бізнес-моделі та управлінських рішень з метою забезпечення стійкого розвитку й конкурентних переваг. У ширшому розумінні стратегічна адаптація передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища (ринку, технологій, конкуренції, регуляторних змін); своєчасне оновлення стратегічних цілей і пріоритетів; гнучкий перерозподіл ресурсів; впровадження інновацій та організаційних змін; узгодження внутрішніх процесів із вимогами середовища. На відміну від

оперативної (тактичної) адаптації, яка спрямована на короткострокове реагування, стратегічна адаптація має довгостроковий характер і охоплює фундаментальні зміни в діяльності організації. Відтак, організація не просто реагує на зміни, а активно прогнозує їх і формує конкурентні переваги, використовуючи наявні ресурси та можливості. Як наслідок, організація, яка здатна швидко адаптуватися краще реагує на ринкові зміни, швидше впроваджує інновації, формує унікальні конкурентні переваги, знижує ризики, утримує та розширює ринкову частку.

Сучасне бізнес-середовище характеризується асиметричною динамікою, з одного боку окремі підприємства активно використовують нові ринкові можливості для розвитку та запуску інноваційних проєктів, тоді як інші змушені скорочувати або повністю припиняти діяльність через фінансові труднощі та операційні обмеження. Така поляризація спричиняє істотні коливання у структурі підприємницької активності, що відображається у статистичних показниках створення та ліквідації суб'єктів господарювання в умовах повномасштабної війни.

Тенденції розвитку ділової активності в Україні свідчать про поступові структурні зміни у співвідношенні між процесами відкриття та припинення діяльності суб'єктів господарювання. Упродовж 2022–2024 рр. спостерігалось стале домінування реєстрацій нових підприємницьких одиниць над їх ліквідацією, що відображало адаптаційні можливості бізнесу до кризових умов воєнного часу та здатність підприємців знаходити нові ніші для господарської діяльності.

Водночас за підсумками 2025 р. зафіксовано зміну тенденції (рис. 1): кількість припинених фізичних осіб-підприємців перевищила кількість нових реєстрацій, що зумовило формування негативного сальдо ділової активності. Зазначене явище свідчить про посилення впливу економічних і безпекових ризиків на підприємницьке середовище та зниження темпів відновлення бізнесу.



а)

б)

Рис. 1. Динаміка відкриття та закриття компаній в цілому (а) та ФОП (б) в Україні у 2021-2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [2].

Понад 95 % випадків припинення підприємницької діяльності припадає на фізичних осіб-підприємців, що свідчить про високий рівень вразливості мікробізнесу до зовнішніх економічних, безпекових та регуляторних чинників. Така тенденція демонструє обмежену стійкість самозайнятих осіб до коливань ринкового середовища, змін податкового навантаження та логістичних ризиків, характерних для періоду воєнного стану.

Водночас у секторі юридичних осіб зберігається позитивне співвідношення між кількістю нових реєстрацій і припиненням діяльності, що свідчить про відносно вищу адаптивність компаній до сучасних умов господарювання.

Щомісячне опитування «Український бізнес під час війни», проведене Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) [5], відображає поточний стан та очікування підприємницького сектору в умовах воєнного стану. У рамках сорок четвертого етапу дослідження, проведеного у грудні 2025 р., отримано відповіді від 485 респондентів, переважно представників промислових підприємств (87%), що розташовані у 21-му регіоні України. Зокрема, у грудні 2025 р. зафіксовано помірне покращення поточних показників діяльності підприємств на тлі збереження високої невизначеності щодо майбутніх перспектив.

Короткострокова позитивна динаміка не трансформується у стійкі довгострокові очікування через посилення стратегічних ризиків. Середньострокова невизначеність щодо загальноекономічного середовища зростає третій місяць поспіль, тоді як оцінки фінансово-економічного стану підприємств залишаються відносно стабільними після попереднього підвищення. Серед основних перешкод для ведення бізнесу домінують дефіцит робочої сили та безпекові ризики; також суттєвими залишаються перебої з електропостачанням і зростання цін.

Дослідження проведене в межах проєкту «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні», що впроваджується Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні та реалізується спільно Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес, Центром економічного відновлення та Advanter Group у співпраці з Міністерством економіки України, Міністерством цифрової трансформації України засвідчило, що індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на грудень 2025 р. становить 36,8 (зі 100 можливих пунктів). Як видно з рис. 2, спостерігається незначне погіршення ділових очікувань порівняно з вереснем 2025 р. (37,9 бали), окрім того UBI продовжує перебувати у зоні негативних очікувань, що в цілому свідчить про домінування песимістичних настроїв.

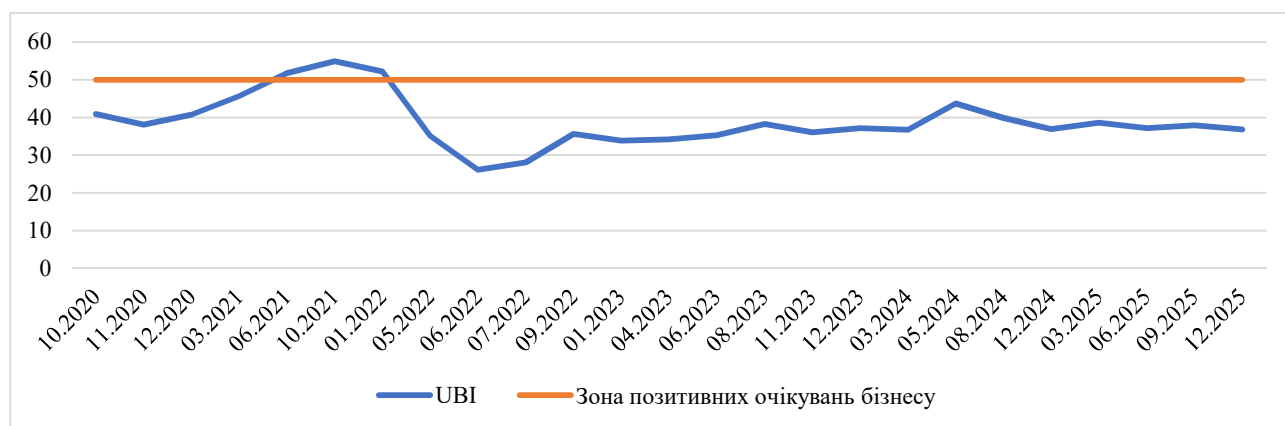


Рис. 2. Динаміка індексу активності бізнесу в Україні у 2020-2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [8].

Згідно з результатами опитування 50,7% респондентів оцінюють фінансово-економічний стан своєї компанії як поганий або задовільний. Водночас лише 17,4% опитаних оцінили стан своїх компаній як добрий або відмінний, що свідчить про обмежене поширення позитивних оцінок серед бізнесу. Прогнозні очікування бізнесу щодо фінансово-економічної динаміки також залишаються стриманими (рис. 3).

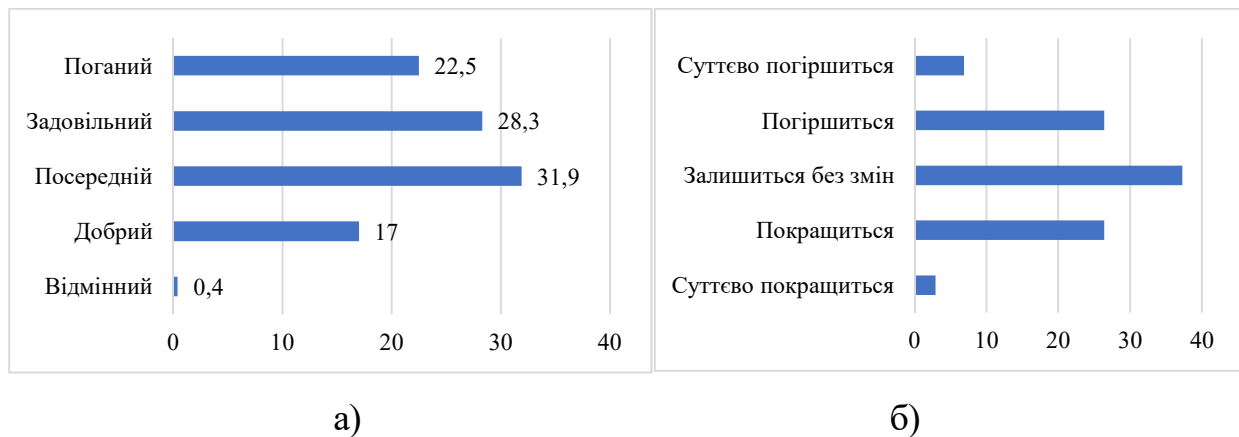


Рис. 3. Результати опитування власників та CEO підприємств ММСБ щодо оцінки фінансово-економічного стану власних підприємств (а) та майбутніх очікувань (б)

Джерело: побудовано авторами за даними [8].

Як бачимо з табл. 1., з початку повномасштабного вторгнення станом на липень 2024 р. загальна сума непрямих втрат оцінюються в 1,164 трлн дол США (виручка) або понад 385 млрд дол США (додана вартість). Порівняно з дослідженням, проведеним у 2023 р. це означає зростання втрат виручки понад у три рази, що зумовлено як розширенням переліку суб'єктів, що постраждали (з найбільш постраждалих до всіх), так і збільшенням оціночного періоду (з 34 до 46 місяців). Втрати доданої вартості перевищують ВВП України в 2021 р. майже вдвічі. З точки зору виручки найбільші суми непрямих втрат припадають на продуктивні сектори: торгівля (450,5 млрд дол США), промисловість разом з будівництвом та послугами (410 млрд дол США) та сільське господарство (83,1 млрд дол

США). Також великих втрат зазнали головні інфраструктурні сектори – енергетика та транспорт (43,1 млрд та 38,8 млрд дол США відповідно).

Таблиця 1. Оцінка непрямих фінансових втрат за секторами України станом на липень 2024 р.

Сектор	Оцінка непрямих втрат, млрд. дол США	
	Виручка	Додана вартість
Промисловість, будівництво та послуги	409,9	133,2
Торгівля	450,5	74,4
Розмінування	42,0	42,0
Сільське господарство	83,1	33,2
Житловий сектор	22,4	22,4
Транспорт	38,8	18,0
Енергетика	43,1	12,0
Охорона здоров'я	11,4	11,1
Освіта	14,5	8,4
Цифрова інфраструктура	19,3	8,8
ЖКГ	7,7	3,9
Фінансовий сектор	4,3	4,3
Культура	7,3	2,9
Всього	1164,4	385,7

Джерело: побудовано авторами за даними [11].

За наведених умов стратегічна адаптація підприємств має бути спрямована не просто на відновлення довоєнних показників, а на формування нової стійкої моделі розвитку в умовах воєнної та післявоєнної економіки. В умовах значних воєнних збитків стратегічна адаптація підприємств має поєднувати антикризову стабілізацію, диверсифікацію ринків, технологічну модернізацію та підвищення гнучкості управління. Лише перехід від моделі «виживання» до моделі «стійкого розвитку» дозволить не тільки відновити довоєнний прибуток, а й сформувати нові довгострокові конкурентні переваги.

Спроможність українського бізнесу до адаптації значною мірою зумовлена високим рівнем підприємницької ініціативності та автономності управлінських рішень. Вітчизняні підприємці дедалі частіше не обмежуються очікуванням зовнішньої підтримки з боку держави чи міжнародних

інституцій, а здійснюють самостійний пошук ефективних механізмів реагування на виклики нестабільного середовища. Такий підхід сприяє формуванню гнучких моделей управління та підвищенню стійкості господарських суб'єктів.

Серед ключових заходів, що застосовуються компаніями з метою пристосування до нових умов функціонування, доцільно виокремити трансформацію продуктового портфеля відповідно до актуальних суспільно-економічних потреб, зокрема переорієнтацію виробництва на товари військового призначення та продукцію підвищеного попиту в умовах воєнного стану, освоєння нових зовнішніх ринків збуту, а також налагодження випуску товарів із тривалішим терміном зберігання. Важливим інструментом стратегічної адаптації стало переміщення виробничих потужностей до більш безпечних регіонів, що дозволяє мінімізувати операційні ризики та забезпечити безперервність діяльності.

Окремого значення набуває залучення підприємств до міжнародних грантових програм, спрямованих на відновлення, модернізацію або масштабування бізнесу. Паралельно здійснюється формування нових логістичних ланцюгів постачання шляхом розвитку коопераційних зв'язків, партнерств та впровадження креативних управлінських рішень. Значна увага приділяється перегляду підходів до управління персоналом, включаючи впровадження гнучких форм зайнятості та адаптацію організаційної структури до умов невизначеності.

Крім того, підприємства активно інтегрують інноваційні технологічні рішення, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, зниження залежності від людського ресурсу та підвищення операційної ефективності й адаптивності. Використання зазначених інструментів доцільно поєднувати з реалізацією антикризових стратегій, заходами щодо мінімізації витрат і впровадженням сучасних гнучких принципів управління, що в сукупності формує комплексну модель стратегічної адаптації підприємства.

За офіційними даними уряду, війна завдала значних збитків великим і середнім підприємствам України. За дев'ять місяців 2022 р. компанії повідомили про загальний збиток у 134,7 млрд грн. За аналогічний період 2021 р. ці компанії мали 321,8 млрд грн прибутку. Найбільші збитки зазнали підприємства переробної промисловості (82,7 млрд грн) та енергетика (постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря) (75,9 млрд грн). Хоча у 2023 р. відбулося поступове відновлення прибутковості українських підприємств, загальний прибуток досяг лише 27% довоєнного рівня. Значна частка великих і середніх підприємств, які раніше звітували про збитки, відновили довоєнний рівень прибутковості (табл. 2).

Таблиця 2. Прибуток/збиток великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності, січень – вересень 2021-2023 рр.

Сектор	Січень- вересень 2021 р.	Січень- вересень 2022 р.	Січень- вересень 2023 р.
Промисловість	74,9	56,0	73,8
Добування корисних копалин	74,4	46,3	62,8
Виробництво, у тому числі:	79,3	60	80,8
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	74,1	66,1	82,2
текстильна промисловість, пошиття одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	84,6	74,3	89,6
виробництво виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфія	93,0	67,4	82,1
виробництво коксу та продуктів переробки нафти	64,3	50,0	63,6
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	81,3	54,5	73,1
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	97,8	76,2	82,6
виробництво основних металів, виробництво готових металевих виробів, крім машин та устаткування	82,6	56,6	76,8
Інженерія, у тому числі:	73,9	54,9	78,0
виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції	82,1	66,7	89,7
виробництво електрообладнання	67,4	57,5	77,8
виробництво автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та іншого транспортного обладнання	68,5	54,9	81,4
виробництво меблів та інше виробництво, ремонт і монтаж машин і устаткування	74,4	50,0	83,0
Постачання електроенергії, газу, пари	57,9	47,3	48,8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	58,7	26,2	52,1

Примітка. Прибуткові підприємства % до загальної кількості підприємств.

Джерело: побудовано авторами за даними [4].

Формування ефективної стратегії та комплексного плану дій для управління підприємством у кризових умовах передбачає системне виявлення потенційних загроз та розроблення алгоритмів реагування на різні сценарії розвитку подій. Важливою складовою такого підходу є забезпечення стабільності та безперервності функціонування ланцюгів постачання навіть за умов підвищених ризиків, а також підготовка превентивних заходів на випадок надзвичайних ситуацій з урахуванням можливих варіантів їх реалізації.

З метою посилення стійкості підприємств у воєнний період доцільним є впровадження сучасних управлінських підходів та інструментів, спрямованих на підвищення гнучкості й адаптивності організаційних систем. Їх систематизація відповідно до рівнів адаптації підприємства дозволяє сформувати цілісну модель реагування на виклики нестабільного середовища та забезпечити узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження засвідчило, що стратегічна адаптація є ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій в умовах високої невизначеності, спричиненої глобальними трансформаційними процесами та воєнними викликами в Україні. Встановлено, що ефективна адаптація передбачає системне коригування стратегії, організаційної структури, бізнес-моделі, ресурсного забезпечення та управлінських рішень з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ділової активності в Україні підтвердив посилення впливу безпекових, логістичних та ресурсних обмежень на функціонування підприємств, що зумовлює необхідність впровадження комплексних механізмів стратегічної адаптації. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня стратегічної адаптивності підприємств, формуванням системи індикаторів їх стійкості, а також моделюванням адаптивних стратегій розвитку в умовах довготривалої невизначеності.

Література

1. Бойко М., Лісний М. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. *Scientia fructuosa*. 2025, 164 (6), С.64–82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05).
2. Відкриття проти закриттів: бізнес-динаміка України у 2025 році. YC Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/vidkrittia-proti-zakrittiv-biznies-dinamika-ukrayini-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 8.02.2026).
5. Нове щомісячне опитування підприємств. ІЕД. URL: <https://cci.vn.ua/wp-content/uploads/2026/01/Zvit-44.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).
7. Поліщук Є., Алексін Г., Горбов В., Іващенко А., Гернего Ю., Лавренюк В. Ендогенізація розвитку переміщеного бізнесу в українських громадах: аналіз практик і фінансових механізмів підтримки. *Економіка України*, 2025. 68(12(769), 40–59. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.12.040>
8. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. URL <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (дата звернення: 10.02.2026).
9. Ромхані Б., Білько А. Оцінка економічних втрат від війни (Україна у 2014–2023 рр.): метод синтетичного контролю. *Економіка України*. 2025. 68(10(767), 25–42. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.10.025>

10. Трекер економіки України під час війни.
URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 10.02.2026).

11. KSE. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну станом на початок 2024 року. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

References

1. Boiko, M. and Lisnyi, M. (2025). “Proactive strategies for ensuring business resilience”, *Scientia fructuosa*, vol. 164(6), pp.64–82. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05)
2. YC Market (2025), “Openings versus closures: business dynamics of Ukraine in 2025”, available at: <https://blog.youcontrol.market/vidkrittia-proti-zakrittiv-biznies-dinamika-ukrayini-u-2025-rotsi/> (Accessed 10 February 2026).
3. Datsiuk, A., Protsak, K. and Horodnia, T. (2024), “Business adaptation in wartime conditions”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>.
4. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://stat.gov.ua/> (Accessed 8 February 2026).
5. IED (2026), “New monthly enterprise survey”, available at: <https://cci.vn.ua/wp-content/uploads/2026/01/Zvit-44.pdf> (Accessed 10 February 2026).
6. United Nations Development Programme (UNDP) (2024), “Assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine”, available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (Accessed 11 February 2026).
7. Polishchuk, Ye., Aleksin, H., Horbov, V., Ivashchenko, A., Herneho, Yu. and Lavreniuk, V. (2025), “Endogenization of displaced business development in Ukrainian communities: analysis of practices and financial support

mechanisms”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 68, no. 12(769), pp. 40-59, doi: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.12.040>.

8. Diia.Business (2025), “Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2025”, available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (Accessed 10 February 2026).

9. Romkhani, B. and Bilko, A. (2025), “Assessment of economic losses from the war (Ukraine in 2014-2023): the synthetic control method”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 68, no. 10(767), pp. 25-42, doi: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.10.025>.

10. Centre for Economic Strategy (2026), “Ukraine economy tracker during the war”, available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (Accessed 10 February 2026).

11. Kyiv School of Economics (KSE) (2024), “Total amount of direct damage caused to Ukraine’s infrastructure due to the war as of early 2024”, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (Accessed 14 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 17.02.26

Прорецензовано / Revised: 28.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26