

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>

УДК 334.716:005.96

# АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

## ADAPTATION OF BUSINESS IN WAR CONDITIONS

**Дацюк Андріан Михайлович**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1987-8785>**Процак Катерина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5864-4077>**Городня Тетяна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9298-3088>**Datsiuk Andrian, Protsak Kateryna**

Lviv Polytechnic National University

**Horodnia Tatiana**

Lviv University of Trade and Economics

У статті проведено аналіз проблем, які перешкоджають вітчизняним підприємствам здійснювати свою діяльність в умовах війни. Розглянуто найбільш значимі фактори, які впливають на адаптивність бізнесу під час повномасштабного вторгнення. Сформовано підходи та інструменти на різних рівнях адаптації, які впливають на формування гнучкості та життєстійкості підприємств в умовах війни. Зокрема, виокремлено антикризове управління, аналіз ризиків та сценаріїв, оптимізацію виробничих процесів, управління ланцюгами поставок, планування на випадок надзвичайних ситуацій, ефективну комунікацію та залучення персоналу. Обґрунтовано, що виживати вітчизняним підприємствам допомагає максимальна гнучкість, швидка реакція на виклики, побудова нових логістичних ланцюгів, прогнозування ризиків. Розроблено пропозиції та рішення, що сприятимуть вітчизняним підприємствам.

**Ключові слова:** адаптація підприємств, криза, гнучкість, невизначеність, рівні адаптації.

The article is devoted to the study of business adaptation in war conditions. War causes social, economic, environmental consequences that significantly reduce the ability to adapt to business, compared to other crises and threats. Therefore, studies of problems that prevent domestic enterprises from carrying out their activities in war conditions are extremely relevant. To achieve the research goal, the article uses a set of scientific methods, in particular: comparative and statistical analysis – to identify the most important problems that prevent entrepreneurs from restoring and developing their business; problem-oriented – to develop measures related to adaptation. The most significant factors that affect the adaptability of business during a full-scale invasion are considered. It is revealed that most often domestic business is adapted by means of relocation of enterprises, adaptation of products and services to modern challenges, participation in international grants, creation of new logistic connections, flexibility in personnel management, use of various innovations that allow to optimize business processes, reduce dependence on human resources, increase productivity and flexibility. The obtained results consist in the formation of approaches and tools at different levels of adaptation, which affect the formation of flexibility and vitality of enterprises in conditions of war. In particular, anti-crisis management, risk and scenario analysis, optimization of production processes, supply chain management, emergency planning, effective communication and personnel involvement were allocated. It has been substantiated that maximum flexibility, quick response to challenges, construction of new logistic chains, risk forecasting help domestic enterprises to survive. Proposals and solutions that will contribute to domestic enterprises have been developed. The practical value of the article lies in the presented systematization of tools that are proposed to be used depending on the level of adaptation.

**Keywords:** adaptation of enterprises, crisis, flexibility, uncertainty, adaptation levels.

**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного вторгнення, українські підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами. Вплив такої загрози як війна, має складний і масштабний характер. Військові дії становлять пряму загрозу життю і мають непередбачуваний характер, руйнують виробничі потужності, житло та інфраструктуру. Негативно впливають на купівельну спроможність покупців, втрату кваліфікованих працівників, руйнування логістичних поставок та скорочення обсягів виробництва. Тобто війна має соціальні, економічні, екологічні наслідки, що значно знижує можливості адаптації бізнесу, порівняно з іншими кризами та загрозами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання адаптації підприємств до викликів та загроз вивчалися багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими-економістами, серед яких Р. Акофф, О. Бережницький, О. Дейнеко, П. Друкер, І. Грибик, А. Мельник, О. Кузьмін, Р. Нельсон, Л. Ремньова, О. Симонов, С. Хмелевський, О. Ципліцька, Й. Шумпетер, Я. Юхман, В. Ячменьова та інші.

Зокрема, Л. Ремньова, О. Симонов, С. Хмелевський розглядають адаптацію працівників в умовах війни, а також враховують різнонаправлений вплив на ці процеси диджиталізації, демографічних проблем та виходу на ринок праці покоління Z з якісно іншими очікуваннями та потребами [1].

Я. Юхман, О. Бережницький досліджують інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. До основних методів його оцінки відносять SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Balanced Scorecard (збалансовану систему показників), GAP-аналіз, сценарний аналіз та матрицю Ансоффа [2].

О. Ципліцька, О. Дейнеко зазначають, що для адаптації промислових підприємств в умовах високої невизначеності важливо приділяти увагу стратегічному плануванню промислового розвитку та пристосовувати його до нестабільних умов, використовуючи гнучкі методи та диверсифіковане планування [3].

Особливостям управління адаптацією до змін в організаціях під час війни представлено дослідження Р. В. Грінченко, К. А. Кисличка, В. Г. Нечепелюка, В. С. Онищука [7]. Науковці зазначають, що для успішної адаптації потрібно створити сприятливі умови для внутрішньо переміщених осіб, програму фінансування для підтримки українських експортерів, які потребують додаткового фінансування для виконання своїх експортних угод.

В умовах кризи, пов'язаній з війною, важливим є тактичне управління. Від здатності промислових підприємств оперативно здійснювати тактичне управління, залежить можливість працювати навіть в умовах військових загроз. К. В. Бурко зазначає, що існує тісний зв'язок між тактичним та стратегічним управлінням [5].

Досвід українських компаній в умовах війни показує, що крім загроз, така криза може запропонувати нові можливості [9].

Не зважаючи на велику кількість публікацій та актуальність дослідження адаптації бізнесу в умовах кризи, виникає необхідність більш детально дослідити, які фактори впливають на здатність до швидкої та ефективної адаптації, які слід використовувати методи та інструменти для вітчизняних підприємств в умовах війни.

**Формулювання цілей статті, постановка завдання.** Стаття присвячена дослідженню адаптації бізнесу в умовах війни. Відповідно до поставленої мети в роботі сформовано та реалізовано такі завдання:

- розглянути проблеми, які перешкоджають процесу адаптації вітчизняних підприємств в умовах війни;
- дослідити фактори впливу на адаптивність підприємств в умовах війни.
- запропонувати підходи та інструменти, які впливають на формування гнучкості та адаптивності підприємства в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вітчизняні підприємства в умовах війни зіткнулися з численними проблемами, найбільш вагомими з яких представлено на рис. 1.

На рівень адаптивності бізнесу впливає те, на скільки в складних умовах опинилося підприємство. Це залежить від наступних факторів:

- наявність руйнувань підприємства, можливості релокуватись у безпечні регіони;
- розташування та близькість до зони бойових дій;
- ступінь руйнування логістичних взаємозв'язків та транспортної інфраструктури;
- втрата кваліфікованих працівників через вимушену міграцію та мобілізацію;
- ступінь руйнування енергетичної інфраструктури та нестабільне постачання електроенергії;
- зростання цін на сировину, матеріали, ресурси, електроенергію, паливо;
- зниження кількості потенційних покупців та їх купівельної спроможності.

На здатність адаптуватись українському бізнесу допоміг їх досвід роботи в умовах



**Рис. 1. Проблеми, що заважають підприємцям відновити та розвивати свій бізнес**

*Джерело: складено на основі [6]*

COVID-19. В період пандемії підприємства змушені були розробляти нові канали комунікацій, нові процедури безпеки та охорони здоров'я. Підприємцям довелось перевести багатьох працівників на віддалену роботу і знайти нові способи налагодження ланцюгів поставок та розподілу. Ці напрацювання стали корисними для подолання викликів в умовах війни.

Для підвищення життєстійкості підприємств в умовах війни рекомендуємо використовувати підходи та інструменти, які впливають на формування гнучкості та адаптивності підприємства в умовах війни, які систематизовано залежно від рівнів адаптації (рис. 2).

Пропоновані підходи не є універсальними в умовах кризи. Перелічені інструменти доцільно використовувати у поєднанні з антикризовими стратегіями, впроваджені заходів з мінімізації витрат та застосуванні гнучких принципів управління персоналом. Результати опитувань свідчать, що 69% українських підприємств адаптуються до ведення бізнесу в умовах війни шляхом скорочення своєї діяльності (закриття офісів, відділень, роздрібних магазинів); 56% опитаних перемістили бізнес у більш безпечні регіони; 56% – адаптували свою продукцію; 44% – адаптували бізнес-діяльність через перехід до онлайн-роботи; 19% опитаних підприємств припинили свою діяльність на міжнародних ринках; 4 % повністю змінили напрям бізнесу [10, с. 111].

Проте адаптаційні процеси мають нерівномірний нестійкий характер. Це пов'язано

у значній мірі з непередбачуваністю руйнівного впливу на різні регіони та інфраструктуру. Нові загрози часто призводять не тільки до гальмування адаптаційних процесів, а й до їх значного скорочення [9].

Вживати вітчизняним підприємствам допомагає максимальна гнучкість, швидка реакція на виклики, побудова нових логістичних ланцюгів, прогнозування ризиків.

Здатність вітчизняного бізнесу до адаптації посилюється тим, що підприємці не очікують допомоги від держави чи міжнародних організацій, а самі беруть відповідальність та все вирішують самостійно. Найчастіше компанії вживають наступних заходів, пов'язаних з адаптацією:

- здійснюють релокацію виробничих потужностей у більш безпечні регіони;

- адаптують продукцію та послуги до сучасних викликів (наприклад, перекваліфікуються на виготовлення товарів, необхідних для солдатів, та ті, які мають підвищений попит в умовах війни; виробляють продукцію з більшим терміном зберігання, виходять на нові міжнародні ринки);

- беруть участь у міжнародних грантах на відновлення чи розширення своєї діяльності;

- налагоджують нові логістичні зв'язки, використовуючи кооперацію, винахідливість, співпрацю з новими компаніями;

- змінюють підходи до управління персоналом, застосовують гнучкі умови роботи працівників;

- використовують різного роду інновації, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси,



**Рис. 2. Підходи та інструменти, які впливають на формування гнучкості та адаптивності підприємства в умовах війни**

*Джерело: розроблено авторами з використанням [4]*

зменшити залежність від людських ресурсів, підвищують продуктивність та гнучкість.

**Висновки.** Ведення бізнесу в умовах війни відрізняється від ведення підприємницької діяльності в умовах інших криз. В першу чергу це пов'язано з ракетними загрозами, високою невизначеністю та непередбачуваністю розвитку подій, з наявністю значного руйнівного впливу на інфраструктуру, на міста та села. На початку війни, дві третини малого та середнього бізнесу зіткнулися з необхідністю повністю припинити чи частково скороти свою діяльність. Незважаючи на руйнівний вплив повномасштабного вторгнення, вітчизняний бізнес продемонстрував виняткову стійкість та адаптивність до існуючої ситуації.

Визначення основних викликів та загроз, з якими стикається підприємство, використання основних підходів та інструментів, які впливають на формування гнучкості та адаптивності в умовах війни, дозволять вчасно реагувати на можливі загрози, бути гнучкими та пристосовуватись до ситуації, що часто змінюється, створювати нові ефективні альтернативні варіанти розвитку.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження будуть стосуватись більш практичного використання підходів та інструментів, які впливають на формування гнучкості та адаптивності підприємства в умовах війни, з врахуванням їх ефективності на прикладі діяльності промислових підприємств.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
2. Юрман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)
3. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>
4. Terebukh A., Roik O. Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region*. 2024. № 1 (92). Pp. 174–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326)
5. Бурко К.В. Взаємодія тактичного менеджменту з обліковою системою підприємства. *Sciences of Europe*. 2020. Вип. 52. С. 17–25.
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.
7. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100>
8. Bila I., Zakrevska L., Kovalchuk I., Tkachenko O., Shevchenko O. Adaptation of business and consumers to modern challenges in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023, (5): 178–185. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/178>
9. Obłój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. Vol. 67, Issue 1, 2024, P. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
10. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

## REFERENCES:

1. Remnova L., Symonov O., & Khmelevskiy, S. (2023). Personnel adaptation as a challenge to the labor market in the conditions of war. *Scientific Bulletin of Polissia*, (2(27)), 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
2. Yuhman Y., & Berezhnyskyi O. (2024). Toolkit for evaluating the adaptation potential of enterprises. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)
3. Tsyplitska, O., & Deineko, O. (2023). Adaptability of the industrial development strategic planning in terms of global instability. *Economy and Society*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>
4. Terebukh A., Roik O. (2024). Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region*, 1 (92), 174–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326)
5. Burko K.V. (2020). Vzajemodija taktychnogo menedzhmentu z oblikovuju systemoju pidpryjemstva [Interaction of tactical management with the company's accounting system]. *Sciences of Europe*, 52, 17–25. (in Ukrainian)
6. Assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine. Kyiv: UN Development Program in Ukraine, 2024, 86 pages.
7. Hrinchenko R., Kislychko K., Nechepeliuk V., Onyshchuk V. (2023). Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes during the war period. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 5-6 (306-307), 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100>
8. Bila I., Zakrevska L., Kovalchuk I., Tkachenko O., Shevchenko O. (2023). Adaptation of business and consumers to modern challenges in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (5): 178–185. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/178>
9. K. Obłój, R. Voronovska (2024). How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. Vol. 67, Issue 1. P. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
10. Prygara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Business adaptation strategies in a turbulent market environment during wartime in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2 (223), 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>