



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій

Вадим А. Василенко ^{1*} ● Світлана О. Степуріна ² ●

Катерина Г. Михайльова ³

¹ Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (Україна). Аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу.

² Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Україна). Доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, канд. екон. наук, доцент.

³ Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (Україна). Професор кафедри соціології та гуманітарних дисциплін, д-р соціол. наук, професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: management@snu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.04](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Вплив воєнного конфлікту на бізнес-процеси та пошук оптимальних шляхів адаптації компаній до ситуації, що склалася, став ключовим викликом для управлінців. Для функціонування та розвитку компаній в умовах військового конфлікту та кризових ситуацій необхідно в першу чергу приділяти увагу розробці ефективних стратегій і тактик, які дозволять компаніям залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійкість і успішність своєї діяльності в умовах військової напруженості та загроз. Адаптивні стратегії забезпечують своєчасне реагування на зміни та здатність адаптуватися до нових ситуацій, щоб зберегти стійкість, економічну безпеку та конкурентоспроможність в кризових умовах. Це зумовлює необхідність визначення стратегій адаптації бізнесу до складних умов та змін в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності. Аналіз та розробка нових підходів до стратегій адаптації представляє собою комплексний управлінський підхід, спрямований на досягнення стратегічних цілей шляхом гнучкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Стратегії адаптації дозволяють компаніям не тільки успішно впроваджувати зміни, але й залишатися конкурентоспроможними в умовах постійного динамізму ринкових умов і технологічних інновацій. Саме тому для сучасних компаній важливо мати чітку стратегію адаптації, щоб пристосуватися до нових умов, використовувати інноваційні технології, диверсифікувати виробничі потужності, активно співпрацювати зі своїми працівниками та клієнтами, залишатися конкурентоспроможними та навіть зміцнювати свої позиції на ринку. Про необхідність адаптації бізнесу в умовах воєнного часу свідчить розробка ефективних адаптаційних стратегій. Визначено ключові стратегії адаптації бізнесу залежно від напрямку дій та сфери впливу з метою збереження гнучкості та швидкого реагування на зміни. Для забезпечення ефективної адаптації в кризових ситуаціях, надано рекомендації щодо впровадження ефективного стратегічного адаптаційного підходу для бізнесу в умовах воєнного часу. Запропоновано інноваційні підходи до стратегій адаптації бізнесу в кризових ситуаціях, які не тільки забезпечують виживання підприємства, а й створюють можливості для подальшого розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адаптація, криза, бізнес, ризик, стратегія, гнучкість, інноваційні підходи.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Strategies for Business Adaptation in War and Crisis Situations

Vadym Vasylenko ^{1*} ● Svitlana Stepurina ² ● Kateryna Mykhaylyova ³

¹ Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Ukraine). Postgraduate student at the Department of Public Administration, Management and Marketing.

² National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Kharkiv University of Humanities' "People's Ukrainian Academy" (Ukraine). Professor at the Department of Sociology and Humanities, Doctor Science (Sociology), Professor.

* Corresponding Author, e-mail: management@snu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.04](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Analyzing the impact of military conflict on business processes and finding the best ways for companies to adapt to the current situation has become an important challenge for management. In order for companies to function and develop in the face of military conflict, they need to focus on developing effective strategies and tactics that will enable them to remain competitive and ensure the sustainability and success of their operations in the face of military tension and threats. Adaptive strategies ensure timely response to change and the ability to adapt to new circumstances in order to maintain sustainability, economic security, and competitiveness in times of crisis. To do so, it is necessary to identify business adaptation strategies to difficult situations and changes in the context of economic, political, and social instability. Analyzing and developing new approaches to adaptive strategies is a comprehensive management approach that aims to achieve strategic objectives by responding flexibly to changes in the external and internal environment. Adaptive strategies enable companies not only to successfully implement change, but also to remain competitive in the face of the constant dynamism of market conditions and technological innovation. That is why it is important for modern companies to have a clear adaptation strategy in order to adapt to new conditions, use innovative technologies, diversify production capacities, actively cooperate with their employees and customers, remain competitive and even strengthen their market position. The need for business adaptation in wartime is evidenced by the development of effective adaptation strategies. Identify key strategies for business adaptation according to the direction of action and sphere of influence in order to maintain flexibility and respond quickly to change. Provide recommendations for implementing an effective strategic adaptation approach for business in wartime to ensure effective adaptation in crisis situations. Propose innovative approaches to business adaptation strategies in crisis situations that will not only ensure the survival of the enterprise, but also create opportunities for further development.

KEYWORDS

adaptation, crisis, business, risk, strategy, flexibility, innovative approaches.

1. Вступ

Під час війни та кризи зовнішнє середовище може бути надзвичайно мінливим і непередбачуваним. Постійні зміни політичних, економічних і соціальних умов ускладнюють довгострокове планування і прогнозування. Це робить складним завданням формування ефективних стратегій на період місяців або років. Кризи можуть призвести до значного скорочення доходів, проблем з ліквідністю, збільшення заборгованості та інших фінансових труднощів. Це може стати серйозною проблемою для МСП, які не мають достатніх резервів для подолання цих труднощів. Війни та кризи змінюють не лише економічні умови, але й соціальні потреби та пріоритети. Тому підприємствам доведеться адаптувати свої існуючі моделі або перейти до нових форм діяльності. Виклик полягає в тому, як змінити бізнес-моделі швидко та ефективно, не втративши при цьому ключових конкурентних переваг.

Військова агресія росії проти України стала причиною соціально-економічної кризи в країні, а також має деструктивні тенденції у світовій економіці. Критична ситуація в країні та нестабільні тенденції у світовій економіці змусили промислові підприємства працювати в кризових умовах. У цих умовах необхідна розробка таких стратегій, що дозволяють формувати стратегії розвитку підприємств, адаптовані до певних умов невизначеності. В свою чергу, «економічне зростання визначається результатами ефективної реалізації грошово-кредитної політики для досягнення макроекономічних цілей та забезпечення фінансової стабільності» [1]. Це дозволить підприємствам формувати орієнтовні сценарії майбутнього розвитку або адаптуватися до найбільш ймовірного його варіанту. У практиці стратегічного управління при формуванні стратегії адаптації розвитку підприємства невизначеність умов функціонування підприємства може бути представлена різними типами, відповідно яких розробляються стратегії адаптації.

Серед викликів, з якими сьогодні стикаються український бізнесі, експерти називають не лише невизначеність. Серед них: руйнування логістичних маршрутів, нестача транспортних засобів, необхідність перегляду стратегій продажів і маркетингу, брак фахівців через мобілізацію та виїзд українців, втрату ринків збуту та обмеження для внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Серйозними викликами стали також окупація частини територій і тимчасова недоступність для компаній виробничих потужностей і складів.

При цьому п'ятірка головних бізнес-пріоритетів у 2024 році, згідно з опитуванням, проведеним сайтом з працевлаштування work.ua, залишилася незмінним пошук нових ринків та клієнтів (54% бізнесів), збереження команди (44%), утримання поточних ринків та клієнтів (36%), розширення команди (28%) та збереження заробітної плати (24%) є ключовими пріоритетами. Розширення бізнесу також є пріоритетом для 26% підприємств; підвищення рівня оплати праці та забезпечення безпечних умов праці (21%) [2].

Дослідження стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій мають бути спрямовані на вирішення вищезазначених проблем, які є основними перешкодами на шляху до ефективної адаптації. Вирішення цих проблем дозволить не лише підтримати діяльність підприємств, а й забезпечити їхню стійкість у майбутньому, відкриваючи нові можливості розвитку в умовах змін.

Стратегія розвитку компанії забезпечує не тільки існування компанії та утримання позицій на ринку, але й дозволяє більш ефективно використовувати фізичні, трудові та фінансові ресурси, оптимізує портфель продуктів і послуг, максимізує віддачу від інвестиційного капіталу та задовольняє потреби споживачів. Стратегія адаптації компанії повинна враховувати можливі негативні ситуації та передбачати коригувальні заходи для забезпечення адаптації до нової ситуації. У цьому контексті перед українськими підприємствами постала проблема розробки та впровадження стратегій не лише виживання в умовах війни, а й післявоєнного відтворення та розвитку в умовах глобалізації.

2. Огляд літературних джерел

Важливі аспекти формування та розвитку стратегій адаптації бізнесу в кризових ситуаціях висвітлювалися низкою науковців. Зокрема, О. Пригара та Л. Ярош-Дмитренко [3]

продemonстрували важливість стратегічного управління для успішної адаптації підприємств до надзвичайних ситуацій у бізнес-середовищі. А. Дацюк, К. Процак та Т. Городня [4] у своєму дослідженні підприємств воєнного часу визначили фактори, що впливають на адаптивність. Р.В. Грінченко, К.А. Кисличко, В.Г. Нечепелюк, В.С. Онищук [5] надали рекомендації щодо покращення бізнес-середовища.

О. Ципліцька та О. Дейнеко [6] довели ефективність переходу від директивних до гнучких методів планування. Я. Юхман та О. Бережницький [7] проаналізували складові адаптаційного потенціалу та запропонували інструмент для оцінювання адаптивного потенціалу підприємств.

А. Круглянко [8, с. 51] на основі міжнародного досвіду та аналізу українських реалій надав рекомендації щодо адаптації міжнародних стратегій управління для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств, які стикаються з військовими викликами. Л. Ляхович [9, с. 139] на основі аналізу міжнародного досвіду та реалій України представив альтернативи стратегічних дій та обґрунтування бізнес-стратегій на стадіях виживання, відновлення та поживлення. В. Бугайчук, Є. Кривульський та К. Глуза [10] продемонстрували, що функціональна стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства та допомагає визначити його пріоритети. Р. Гармаш [11] вказує на те, що функціональна стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства та допомагає визначити пріоритети залежно від ступеня невизначеності зовнішніх умов.

Незважаючи на значний інтерес дослідників до цього питання, у вітчизняній науці не вистачає систематизації, узагальнення чітко структурованих, розроблених та інноваційних підходів до стратегій адаптації бізнесу в умовах війни. Це зумовило необхідність досліджень з фокусом на формування стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризи.

3. Постановка завдання

Мета статті – формування інноваційних підходів щодо розроблення стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій.

4. Результати та обговорення

Аналіз впливу війни та кризових ситуацій на бізнес є важливим кроком у розумінні того, як екстремальні зовнішні чинники можуть змінити робоче середовище бізнесу. Війна та кризові ситуації суттєво впливають на економіку, бізнес і навіть соціальну структуру суспільства та здатні призвести до дестабілізації за певними напрямками впливу:

- Економіка (скорочення виробничих потужностей, зниження попиту, інфляція та девальвація валюти, порушення торгових відносин).
- Логістика (зупинка або обмеження постачання сировини, пошкодження інфраструктури, мобілізація ресурсів).
- Фінанси (зниження доходів, зростання витрат, інвестиційна невизначеність, податковий тягар).
- Соціально-організаційні процеси (мобільність співробітників, зміни в організаційній структурі).
- Соціальне середовище (підвищення невизначеності, розмитість критеріїв конкурентоздатності, обмеженість трудових ресурсів).
- Психологічна «крихкість» (зниження рівня стесостійкості, ментальне здоров'я).
- Рівень ризику (фізична безпека активів, правові наслідки).
- Зміна споживчих потреб (тяжіє в сторону потреб першої необхідності).

Врахування вищезгаданих факторів формує основу рішення щодо побудови адаптивних стратегій, які допомагають компаніям не тільки пережити кризу, але й ефективно підтримувати конкурентоспроможність і знаходити нові можливості для зростання в невизначених умовах.

Стратегії адаптації є важливими для того, щоб підприємства успішно працювали в нестабільних і непередбачуваних ринкових умовах. Сучасне бізнес-середовище характеризується зростанням ризиків, швидкими змінами технологій, політичними та економічними викликами, що вимагає від компаній здатності швидко реагувати на кризові

ситуації. Неспроможність розробити або реалізувати стратегії адаптації може призвести до значних збитків, репутаційної шкоди або навіть до повного банкрутства компанії.

Систематизація основних стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій допомагає чітко визначити, як компанії повинні діяти, щоб зберегти життєздатність, стабільність і розвиток. Ці стратегії можна розділити на кілька основних категорій, залежно від спрямованості дій та сфери впливу (рис. 1).



Рис. 1. Ключові стратегії адаптації бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі [13; 14].

Основні стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій повинні бути гнучкими і багатофункціональними. Вони повинні враховувати різні аспекти діяльності компанії: від фінансової стабільності до технологічної адаптації. Ретельно сплановані стратегії дозволяють зберегти конкурентоспроможність і вижити в умовах нестабільності.

Розглядаючи стратегії адаптації бізнесу у воєнний час, можна виділити кілька нових підходів і стратегій, які ще не отримали широкого наукового висвітлення, але є ефективними в умовах постійних змін і конфліктів. До них відноситься [12, с. 194]:

1. Мікродиверсифікація бізнес-моделей. Традиційно компанії прагнуть диверсифікувати свою діяльність на рівні продукту або ринку. Однак у воєнний час може бути корисною мікродиверсифікація, коли компанії адаптуються до місцевих умов і створюють міні-підрозділи або невеликі «незалежні» проекти, які можуть працювати автономно в різних регіонах і секторах.

2. Глобальна співпраця між МСП. МСП, які часто стикаються з економічними труднощами через війну, можуть об'єднувати ресурси та досвід у формі кооперативних альянсів. Такі альянси можуть розширити можливості для спільних закупівель та фінансування, захистити підприємства від дестабілізуючих факторів завдяки колективній роботі, зменшити витрати та підвищити стійкість до криз.

3. «Гнучка інтеграція» у виробничий ланцюжок. Ця стратегія передбачає створення гнучких моделей постачання та виробництва, які дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни в доступності сировини, робочої сили та технологій. Сюди входить використання нових моделей взаємодії з постачальниками (наприклад, співпраця на платформі та створення мереж місцевих постачальників).

4. Емоційний брендинг і соціальна відповідальність У воєнний час споживачі більш чутливі до емоційних аспектів брендів. Компанії можуть розробити стратегії емоційного зв'язку зі своїми клієнтами через соціальну відповідальність, підтримку місцевих громад або участь у проєктах реконструкції.

5. Стабільні автономні регіональні мережі. Створюючи автономні регіональні мережі, компанії можуть продовжувати працювати в певному регіоні навіть тоді, коли великі глобальні або національні операції зупиняються через військові дії. Це забезпечує незалежність від великих центральних центрів і допомагає підтримувати діяльність в умовах серйозних потрясінь.

6. Модель «підтримка в умовах змін». Ця стратегія зосереджена на створенні моделей підтримки партнерів і клієнтів, які стикаються зі змінами. Наприклад, компанії можуть надавати підтримку постачальникам, партнерам і клієнтам у формі консультацій, навчання та допомоги в адаптації до нових ситуацій.

7. Платформа для інтеграції у післявоєнну відбудову. Розробка платформи для співпраці між бізнесом, державними установами та міжнародними організаціями з метою відбудови. Це включає в себе інфраструктурні проєкти, економічну реконструкцію та інноваційні рішення для підвищення безпеки та стійкості місцевої економіки.

8. Інтеграція культурної та соціальної стійкості у бізнес-процеси. Передбачається змістити фокус на підтримку соціальних аспектів, таких як культура, спадщина та місцеві ініціативи, які можуть сприяти сталому розвитку та згуртованості. Це може бути важливо для національних та регіональних брендів.

Вочевидь, нові стратегії поєднують моделі атомізації, локалізації бізнес-діяльності з моделями глобальної підтримки та взаємодії. Такі стратегії можуть бути корисними в умовах війни, дозволяючи компаніям не лише вижити, але й позитивно адаптуватися до нових ситуацій та будувати нові можливості для майбутнього.

Для ефективної адаптації під час війни та кризи компаніям потрібен системний підхід. Нижче наведено рекомендації, які допоможуть компаніям ефективно адаптуватися до нових умов (табл. 1).

Таблиця 1. Шляхи ефективного впровадження ефективних стратегічних адаптаційних підходів бізнесу в умовах війни*

Адаптаційні підходи	Дії	Переваги
Впровадження плану безперервності бізнесу	Визначення найбільш вразливих напрямків бізнесу, розробка заходів щодо їх мінімізації	Дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації, знижуючи ймовірність серйозних втрат
Фінансова стабільність	Інвестиції в заходи, з метою скорочення витрат. Проведення перемовин з кредиторами та постачальниками щодо отримання більш гнучких умов платежів чи термінів постачання	Забезпечення достатнього рівня ліквідності для підтримки діяльності компанії в умовах кризових змін
Диверсифікація діяльності та ринків	Проведення аналізу ринків і споживчих тенденцій, які відповідатимуть вимогам поточної ситуації; пошук нових можливостей для співпраці для розширення каналу збуту	Зменшення залежності від одного ринку чи продукту, що дає більшу стійкість бізнесу до змін у зовнішньому середовищі
Підтримка та збереження ключових кадрів	Впровадження гнучких умов праці, мотивація працівників; підвищення кваліфікації персоналу; розвиток soft-skills	Збереження лояльності персоналу, підвищення продуктивності та зменшення ризику втрати кваліфікованих кадрів

Адаптаційні підходи	Дії	Переваги
Адаптація маркетингових і комунікаційних стратегій	Перехід або адаптація існуючих каналів для онлайн-платформ, вдосконалення комунікацій з клієнтами через соціальні месенджери; проведення рекламних кампаній	Підтримка лояльності клієнтів та розширення бази через нові канали продажів
Інвестиції в технології та інновації	Впровадження діджитал стратегій у виробництво; використання онлайн-платформ для управління бізнесом	Зниження витрат, підвищення ефективності, краща адаптація до змінюваного середовища
Інформаційна безпека та кібербезпека	Впровадження сучасних систем захисту даних та зберігання інформації; навчання працівників основам безпеки в мережі	Запобігання витоку інформації та збереження репутації компанії
Гнучкість у зміні бізнес-моделей	Оцінювання поточних стратегій та своєчасне прийняття рішень	Збереження конкурентоспроможності і можливість швидко адаптуватися до змін
Розширення партнерств та мережі контактів	Укладання угод з постачальниками, партнерами для досягнення спільних цілей, пошук нових каналів збуту або зниження витрат через співпрацю	Розширення можливостей для компанії, зниження ризиків, зміцнення позицій на ринку

Джерело: сформовано авторами на основі [15, с. 469].

Реалізація ефективного адаптаційного підходу вимагає підходу, який охоплює всі аспекти діяльності компанії. Ключовими елементами є готовність до можливих кризових ситуацій, диверсифікація ризиків, готовність до впровадження інновацій, фінансової стабільності та розвитку персоналу. Приділяючи увагу кожному з цих аспектів, компанії можуть не лише пережити кризу, але й знайти нові можливості для функціонування та зростання у нестабільному середовищі.

У цьому контексті ми пропонуємо інноваційний підхід, який стає необхідним для швидкої адаптації та забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах війни (рис. 2).

Інноваційні підходи до формування стратегій адаптації бізнесу в умовах воєнного часу містять потенціал виживання підприємств та створення можливостей для їх подальшого розвитку.

Використовуючи інноваційні підходи в нестабільному середовищі, компанії можуть швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, знизити ризики, забезпечити фінансову стабільність і підвищити ефективність, а саме:

- підвищення стійкості та безперервності операцій;
- зниження витрат та підвищення ефективності;
- забезпечення фінансової стійкості через диверсифікацію доходів;
- покращення взаємодії з клієнтами та партнерськими мережами;
- підтримка гнучкості і швидкої адаптації до нових умов;
- забезпечення більшої безпеки та стабільності за допомогою технологій;
- збільшення інноваційного потенціалу та технологічного розвитку;
- створення нових форм зайнятості та підтримки кадрів.

Інноваційні стратегії адаптації бізнесу у воєнний час можуть значно підвищити стійкість, ефективність та конкурентоспроможність компанії. Вони також можуть забезпечити фінансову стабільність, швидке реагування на зміни та надавати можливість створювати нові напрямки для зростання і розвитку. У цих складних умовах інновації є не просто можливістю, а необхідністю для підтримки та зміцнення бізнесу під час війни та кризи.

У середньостроковій перспективі підприємствам знадобиться підтримка для досягнення стійкого відновлення шляхом впровадження інновацій, залучення ефективних інвестицій, оптимізації екологічних, соціальних і управлінських механізмів, створення робочих місць і адаптації до стандартів і правил ЄС. Першочерговим завданням є сприяння розвитку галузей з високим потенціалом, щоб вони стали рушійною силою економічного розвитку.



Рис. 2. Інноваційні підходи до стратегій адаптації бізнесу в кризових умовах

Джерело: авторська розробка.

6. Висновки

Таким чином, адаптація компаній під час військових конфліктів та кризових ситуацій має важливе значення для забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності, за умови швидкого реагування на складні та швидкозмінні ситуації. Бо війна є екстремальним зовнішнім фактором, що має руйнівний вплив на економіку, інфраструктуру, бізнес. У таких ситуаціях здатність компаній до адаптації визначає їхні шанси на виживання та відновлення після завершення конфлікту. Стратегії адаптації покликані забезпечити довгостроковий успіх та життєздатність організацій у кризових умовах, що сприятиме їх сталому росту.

Адаптація бізнесу в умовах кризових ситуацій вимагає комплексного підходу, що включає мікродиверсифікацію/атомізацію/локалізацію бізнес-моделей, «гнучкість інтеграції» у нові соціально-економічні умови, впровадження моделі «підтримки в умовах змін», створення платформ для системної інтеграції різних підприємств у післявоєнну відбудову, посилення процесів культурної та соціальної стійкості у бізнес-процеси та бізнес-середовищі.

Перспективою подальших досліджень є впровадження організаційного реінжинірингу на основі визначення ключових стратегій побудови гнучких організаційних структур для забезпечення швидкого прийняття ефективних рішень у кризових ситуаціях.

References

1. Zaichko, I. V. (2023). Osoblyvosti ta osnovni napriamky hroshovo-kredytnoi polityky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features and main directions of Ukraine's monetary policy under martial law]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (4), 264–276. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-264-276> (in Ukrainian)
2. Ukrainyskyi biznes adaptuvavsia do viiny [Ukrainian business has adapted to the war]. (2024, February 27). <https://ua.korrespondent.net/articles/4666761-ukrainskyi-biznes-adaptuvavsia-do-viiny> (in Ukrainian)
3. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyschi pid chas viiny v Ukraini [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, (223), 108–114. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (in Ukrainian)
4. Datsiuk, A., Protsak, K., & Horodnia, T. (2024). Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny [Business adaptation in times of war]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> (in Ukrainian)
5. Hrinchenko, R. V., Kyslychko, K. A., Nechepeliuk, V. H., & Onyshchuk, V. S. (2023). Peredumovy adaptatsii pidpriemstv do zmin u voiennyi period [Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes in wartime]. *Naukovyi Visnyk Odeskoho Natsionalnoho Ekonomichnoho Universytetu*, 5–6(306–307), 91–100. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100> (in Ukrainian)
6. Tsyplitska, O., & Deineko, O. (2023). Adaptivnist stratehichnoho planuvannia promysloвого rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Adaptability of strategic planning of industrial development in the context of global instability]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140> (in Ukrainian)
7. Yukhman, Ya., & Berezhnyskyi, O. (2024). Instrumentarii otsiniuvannia adaptatsiinoho potentsialu pidpriemstv [Tools for assessing the adaptive potential of enterprises]. *Adaptivne Upravlinnia: Teoriia i Praktyka. Seriya Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18) (in Ukrainian)
8. Kruhlianko, A. (2024). Adaptatsiia biznes-stratehii ukrainskoho biznesu v umovakh viiny: Mizhnarodnyi dosvid [Adaptation of business strategies of Ukrainian business in times of war: International experience]. *Visnyk Chernivetskoho Torhovelno-Ekonomichnoho Instytutu*, 1(93), 51–64. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05> (in Ukrainian)
9. Liakhovych, L. (2022). Stratehichna povedinka kompanii v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Strategic behavior of companies in war and post-war recovery]. *Ekonomichni Prostir*, (180), 139–144. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22> (in Ukrainian)
10. Buhaichuk, V., Kryvulskyi, Ye., & Hliuza, K. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy in times of war]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)
11. Harmash, R. B. (2023). Stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv u svitli hlobalizatsiinykh protsesiv [Development strategies of industrial enterprises in the light of globalization processes]. *Akademichni Vizii*, (17). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773> (in Ukrainian)
12. Ovodov, D. A., & Bondarenko, V. M. (2024). Stratehiia rozvytku pidpriemstv v umovakh viiny [Enterprise development strategy in times of war]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*, 1(61), 194–200. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (in Ukrainian)
13. Buhaichuk, V., Kryvulskyi, Ye., & Hliuza, K. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy in times of war]. *Ekonomika i Suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)
14. Biloshkurskyi, M., Zaichko, I., & Koverninska, Y. (2023). Finansovyi analiz rezerviv prybutku dlia aktyvizatsii investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Financial analysis of profit reserves to enhance investment and innovation activities of the enterprise]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(2), 10. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.10>
15. Lavrov, R. V., Raiko, D. V., & Eaton, H. V. (2024). Stratehii rozvytku biznesu v umovakh suchasnoi konkurentsii: Adaptatsiia do novoi realnosti [Business development strategies in today's competitive environment: Adapting to the new reality]. *Naukovi Perspektyvy*, 1(43), 469–483. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-469-483](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-469-483) (in Ukrainian)