

УДК 339.1
JEL L26, M31, M21
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

Ольга ПРИГАРА, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-8444-819X
e-mail: olgaprygara@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Людмила ЯРОШ-ДМИТРЕНКО, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0001-9113-7923
e-mail: liudmilayarosh-dmytrenko@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В ТУРБУЛЕНТНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Вступ. У лютому 2022 року перед українським бізнесом постали серйозні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, яка призвела до безпрецедентної кризи. У дослідженні розглянуто особливості адаптації бізнесу в умовах війни в Україні, проаналізовано ризики та загрози, які постають перед підприємствами в умовах турбулентності. Об'єкт дослідження – ринкова діяльність українських суб'єктів господарювання під час війни, предмет дослідження – стратегії адаптації їхньої діяльності до турбулентного ринкового середовища.

Методи. Для дослідження застосовано методи аналогій і абстрагування; методи аналізу та синтезу використано при узагальненні теоретичних основ поняття стійкості бізнесу. Здійснено експертне опитування для вивчення стратегій і методів адаптації бізнесу до непередбачуваних умов.

Результати. У дослідженні розглянуто труднощі, які постають перед підприємствами України в умовах турбулентного ринкового середовища під час війни. Результати демонструють важливість стратегічного управління для успішної адаптації підприємств до надзвичайних умов бізнес-середовища, які характеризуються невизначеністю та високим ступенем ризиків, пов'язаних з війною. Стратегії адаптації бізнесу мають бути спрямовані на впровадження заходів, що зменшують рівень невизначеності, мінімізацію можливих збитків та посилення безпеки.

Висновки. Здійснюючи ґрунтовний моніторинг ринкових загроз і розробляючи стратегії адаптації та реагування на зовнішні виклики, підприємства в Україні можуть збільшити свої шанси на виживання у складних і непередбачуваних умовах господарювання в період війни. Основна увага має бути спрямована на постійний моніторинг ринкового середовища та оцінювання ризиків. Запропоновано можливі стратегії для посилення стійкості бізнесу: підвищення безпеки, підтримка працівників, розширення асортименту, адаптація виробництва до умов зменшення попиту та потреб клієнтів, диверсифікація постачальників, моніторинг дій конкурентів, розвиток ринків і використання інновацій для підвищення ефективності діяльності, зменшення залежності від людських ресурсів та оптимізація бізнес-процесів.

Ключові слова: стратегія, адаптація, стійкість бізнесу, ринкові загрози, війна.

Вступ

Актуальність дослідження. У лютому 2022 р., коли українські підприємства почали поступово відновлюватися після пандемії COVID-19, перед ними постали серйозні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, яка призвела до безпрецедентної кризи. За даними Київської школи економіки, станом на 1 серпня 2022 р. прямі збитки для української економіки від наслідків руйнування будівель та інфраструктури становили 108,3 млрд дол. США (Gradus Research, 2022). За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) (2022), близько 6,5 млн осіб стали біженцями, 8 млн набули статусу внутрішньо переміщених осіб в Україні (Internal Displacement Monitoring Center, 2023)).

Перед підприємствами постали численні виклики, пов'язані з необхідністю перебудови системи стратегічного управління та формування адаптаційних стратегій з метою забезпечення стійкості бізнесу. У таких умовах частина підприємств повністю зупинили свою діяльність, інші тимчасово призупинили роботу, а деякі адаптувалися до викликів та працюють над зростанням. Бізнес вимушений орієнтуватися в нестабільному середовищі з урахуванням безпекової ситуації. За таких умов критично важливо дотримуватися соціальних та етичних принципів, забезпечуючи пріоритет потреб споживачів та суспільства в цілому.

Мета статті полягає в дослідженні стратегій адаптації для забезпечення стійкості бізнесу під час війни в Україні. Відповідно до поставленої мети в роботі сформувано і реалізовано такі **завдання**:

- розглянути поняття стійкості бізнесу;

- виокремити ринкові проблеми та загрози стійкості бізнесу в період війни;
- сформувані можливі стратегії адаптації для забезпечення стійкості бізнесу.

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність українських суб'єктів господарювання під час війни; а **предметом** – стратегії адаптації їхньої діяльності до турбулентного ринкового середовища.

Сучасне ринкове середовище характеризується постійними змінами, нестабільністю, невизначеністю, складністю, неоднозначністю та високим ступенем мінливості факторів. Під час кризи перед підприємствами постає необхідність тимчасового призупинення діяльності або швидкої адаптації. За таких умов виникає потреба формувані стратегії виживання: пандемія Covid-19 додала важливий аспект охорони здоров'я та впровадження заходів безпеки в господарську діяльність. Криза змусила адаптувати діяльність компаній до нової реальності, зважаючи на зміну оперативного управління, розробку технологічних рішень та цифрову трансформацію для покращення онлайн-каналів діяльності (Euroecat, 2020). Таким чином, розпочався новий період, який у літературі має назву "нова реальність" і визначається як: "реальність, яка характеризується нестабільністю, зростаючим хаосом у бізнес-середовищі, а також високим темпом змін та непередбачуваністю, означає, що виживання та розвиток організацій може бути досягнуто за допомогою прийняття нових бізнес-моделей, які сприяють досягненню сталості" (Rudawska, 2018). Нова реальність у соціальних та економічних процесах виникла через вплив глобальних політичних, економічних криз та Covid-19.

© Пригара Ольга, Ярош-Дмитренко Людмила, 2023

Заходи, які впроваджували країни для надання фінансової підтримки підприємствам і громадянам під час глобальної економічної кризи 2008–2011 років та пандемії Covid-19, мали на меті запобігти масовим банкрутствам підприємств та значному зниженню рівня життя.

Термін "стійкість" активно використовується в іноземних наукових джерелах протягом останніх років. Д. Кантур та А. Сей (Kantur, & Say, 2015) визначають стійкість як здатність легко адаптуватися до нових обставин і рухатися вперед. Така стійкість розглядається як проста реакція на кризу, а не набір керованих дій та процесів (Conz, Denicolai, & Zucchella, 2017; Lengnick-Hall, & Beck, 2003). Оскільки перед підприємствами систематично постають численні виклики, то важливо формувати заходи протистояння змін, а також активно адаптуватися до них (Ates, & Bititci, 2011), включаючи розвиток нових компетенцій (Lengnick-Hall et al., 2011; Bhamra, Dani, & Burnard, 2011). Х. Мухаммедамін (Muhammedamin et al., 2021) визначає термін "стійкість бізнесу" як здатність адаптуватися до змін, забезпечення зростання та вміння використовувати бізнес-можливості в умовах нестабільного бізнес-середовища. Згідно з дослідженнями Н. Вільямса та ін. концепція стійкості в підприємстві часто використовується для оцінювання економічних показників підприємств та їхньої реакції на численні виклики, такі як фінансові кризи та рецесії (Williams, Vorley, & Ketikidis, 2013). М. Назлі (Nazli, 2023) розглядає організаційну стійкість як філософію того, як організації можуть проявити відповідальність у таких негативних і невизначених випадках, як пандемія та війна, для збереження своєї діяльності. Дж. Фіксель (Fiksel, 2006) визначає організаційну стійкість як здатність організації виживати, адаптуватися та вдосконалюватися, незважаючи на кризу. А. Аморе та ін. (Amore et al., 2018) вказують, що організаційну стійкість можна побудувати різними способами, використовуючи управління персоналом, управління бізнес-процесами та налагоджуючи партнерства.

Численні наукові дослідження присвячені впливу кризи на діяльність підприємств у період Covid-19 (Grum, & Kopal, 2023; Prayag, 2023; Butler, 2022). Г. Праяг (Prayag, 2023) стверджує, що непередбачувані негативні ситуації – війни, пандемії, політичні зміни – призводять до невизначеності та вразливості бізнес-середовища. М. Клекнер та ін. (Klöckner et al., 2023) наголошують, що реакції на кризу різняться в різних організаціях, оскільки деякі з них максимально намагаються використовувати потенціал, у той час як інші рухаються в напрямі зменшення ризиків. Під час пандемії Covid-19 особливого значення набуло впровадження принципів діджиталізації господарської діяльності та заходів щодо мінімізації ризиків. Організаційна стійкість – це здатність організації виживати, адаптуватися та розвиватися, незважаючи на турбулентність (Fiksel, 2006).

Дослідження українських науковців спрямовані на аналіз умов діяльності підприємництва в період війни в Україні (Мурована, 2023; Кузьменко, 2022; Лебідь, & Курішко, 2022; Дикань, & Фролова, 2022). Варіантами можливих стратегій адаптації бізнесу, запропонованих у літературі, є диверсифікація, дослідження потенційних сегментів ринку, впровадження заходів мінімізації витрат та застосування гнучких принципів управління персоналом. Разом з тим, важливо врахувати, що в умовах кризи та невизначеності не існує універсальних підходів, і тому особливої актуальності набуває питання врахування загроз та пошуку можливостей турбулентного ринкового бізнес-середовища.

Методи

У процесі дослідження були застосовані методи наукових узагальнень, аналогій, абстрагування. Методи аналізу та синтезу використано під час узагальнення теоретичних основ поняття стійкості бізнесу та стратегій адаптації. Метод логічного аналізу, структурний і системний методи використано під час розгляду особливостей ринкового бізнес-середовища України. Економіко-математичні методи використано для статистичної обробки, отриманої у процесі дослідження інформації.

Результати

Згідно з дослідженнями А. Старостіної (Starostina, Petrovsky, & Kravchenko, 2021; Starostina et al., 2022) основна мета маркетингу полягає в узгодженні економічних інтересів виробників і споживачів у конкурентному ринковому середовищі. У таких умовах необхідно серйозно адаптувати стратегії бізнесу, враховуючи характеристики ринкового середовища. Ці адаптації можуть включати дослідження ринкових умов непередбачуваності, вивчення нових ринків, впровадження заходів щодо зменшення витрат, застосування гнучких підходів до управління персоналом, використання нових виробничих потужностей та впровадження інноваційних маркетингових стратегій з метою виживання в турбулентному ринковому середовищі під час війни та її непередбачуваних змін.

За даними Міністерства економіки України, втрати України від повномасштабної війни станом на жовтень 2022 р. вже перевищили 127 млрд дол. США. Лише протягом літа 2022 р. війна спричинила збитки для економіки країни на суму понад 31 млрд дол. США. За різними оцінками експертів, втрати в економіці наразі становлять від 30 % до 50 %. Прогноз спадання ВВП також становить від 30 % до 50 %. У середньому близько 35 % економіки наразі не функціонує. Унаслідок цього, бюджет виконується приблизно на рівні 50–70 % від показників мирного часу. Тим часом, витрати на соціальні потреби та гуманітарну допомогу значно зросли. Понад 200 заводів зруйновано, близько 17 % підприємств повністю припинили свою діяльність, а 60 % підприємств скоротили роботу порівняно з довоєнним періодом (Бережна, 2023). Такі основні сектори економіки України, як видобувна промисловість, металургія та агропромисловий сектор зазнали найбільших втрат унаслідок війни (Bodak et al., 2022). Загальні збитки, завдані підприємствам та галузям, уже перевищили 10 млрд дол. США, і ця цифра продовжує зростати.

Темпи інфляції в країні зросли майже в 3,5 раза. У грудні 2022 р. споживча інфляція на річній основі становила 26,6 %, що було на 18,7 % вище, ніж у 2021 р. Прискорення інфляції в 2022 р. насамперед пов'язано з наслідками повномасштабної військової агресії. Серед них – знищення підприємств та інфраструктури, порушення виробництва та ланцюгів постачання, зростання виробничих витрат для підприємств і ситуативний панічний попит на певні товари та послуги (Bodak et al., 2022).

Згідно з дослідженням компанії "Gradus Research" (Gradus Research, 2022) 45 % підприємств продовжують працювати як раніше; 42 % працюють частково, зі зменшенням доходів на понад 58 %; 12 % припинили свою діяльність; 1 % розпочали новий бізнес після повномасштабного вторгнення росії в Україну. Через бойові дії численні підприємства втратили майно, багато з них залишилися на тимчасово окупованих територіях. Щоб зберегти свій бізнес, деякі були змушені здійснити релокацію в більш безпечні регіони або за кордон. Протягом року війни 800 підприємств переїхали в більш безпечні регіони країни, з яких 623 уже відновили свою діяльність

у нових місцях. За даними Міністерства економіки України, більшість підприємств переміщені до Львівської (24 %), Закарпатської (14,5 %), Чернівецької (9,8 %), Івано-Франківської (8,3 %), Хмельницької (7,3 %) і Тернопільської (6,3 %) областей (Бережна, 2023). Понад 650 підприємств, які спочатку планували перенести свої виробничі потужності, відмовилися від цього через деокупацію територій, на яких вони розташовані. Окрім того, деякі підприємства повертаються на свої колишні робочі місця, оскільки покращується ситуація з безпекою. Зокрема, у Харківській, Чернігівській та Сумській областях вже відновили роботу 44 підприємства (Бережна, 2023). 72 % усіх переміщених підприємств здійснили релокацію бізнесу в межах України, 11 % – за кордон, а 17 % – частково в межах України і за кордон. Серед релокованих підприємств, яким вдалось відновити свою діяльність на новому місці, найбільшу частку становлять підприємства таких сфер діяльності (Вереньова, 2022):

- оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспорту: 40,24 %;
- переробної промисловості: 31,71 %;
- інформації та телекомунікації: 6,32 %;
- професійної, наукової та технічної діяльності: 5,85 %;
- будівництва: 4,15 %.
- Іншою проблемою, з якою зіштовхнувся український бізнес, стало скорочення обсягів роботи, що, у свою чергу, призвело і до скорочення працівників на підприємствах, а саме (Логістика під час війни..., 2022):
- 20 % персоналу були відправлені у відпустку;
- 27 % працює на умовах скорочення заробітної плати;
- 20 % було скорочено (понад 1 млн осіб);
- 18 % емігрували в інші країни (деякі змогли продовжити працювати онлайн, частина звільнилася);
- 7 % були мобілізовані.

• Вагомого негативного впливу зазнав і логістичний сектор. Проблеми для галузі логістики виникли за кілька років до повномасштабної війни. Через пандемію ринок почав локалізуватися та переміщувати ланцюги постачання ближче до країни виробництва чи реалізації продукції. Однак у 2022 р. компанії були змушені швидко приймати рішення. Це передусім було пов'язано з окупацією частини територій України, обмеженням асортиментом і постачальниками та ускладненням логістичних операцій, що, у свою чергу, вплинуло і на зовнішньоекономічну діяльність підприємств та міжнародну логістику. Закриття аеропортів та блокада морських портів призвели до пошуку альтернативних логістичних схем. Структура міжнародної автомобільної вантажної логістики частково змінилася через складнощі в доставці в регіони, що межують з тимчасово окупованими територіями, і не всі перевізники готові перевозити туди вантажі. Окрім того, зросла вартість перевезення вантажу автомобільним транспортом. При розгляді альтернативних схем логістичної доставки зазвичай вибирають мультимодальні перевезення, використовуючи кілька видів транспорту як єдиний можливий варіант для експорту-імпорту товарів. Ці мультимодальні перевезення включають використання автомобільного транспорту до європейських аеропортів чи з них. Найближчим і найбільш популярним маршрутом для вантажних перевезень до України є аеропорти Польщі або Румунії.

Проблеми логістики, які постають перед українськими підприємствами (Логістика під час війни..., 2022):

- відмова від накопичення: чим більше товарів зберігається на складах, тим вищий обсяг "заморожених"

фінансів. Крім того, тримати товари на складах тривалий час ризиковано, оскільки вони можуть бути втрачені в разі атаки;

- зміна умов зберігання: найбільший хаб (70–80 % професійних складських площ) був розташований у Київській області. Із настанням бойових дій компанії були змушені перевезти товари до західних областей України, де загалом не було складів такої місткості;

- складнощі з закупівлею товарів: проблеми, пов'язані з обмеженням асортиментом і постачальниками, блокування портів та перевантаження залізничної інфраструктури;

- ускладнення логістичних операцій: контрольні пункти між містами та регіонами, перевірки, комендантська година – усе це ускладнює перевезення вантажів.

Енергетична інфраструктура України, до якої входять Запорізька атомна електростанція, Каховська гідроелектростанція та кілька теплових електростанцій у таких містах, як: Київ, Харків, Суми, Чернігів та Маріуполь, зазнала значних ушкоджень та руйнувань. Восени 2022 р. після чергових ракетних атак перед українськими підприємствами постала нова проблема, пов'язана з енергопостачанням, що призвело до додаткових проблем з опаленням, водопостачанням, поганим зв'язком.

Із введенням в Україні воєнного стану виникли питання щодо необхідності впровадження і законодавчих змін. З цією метою уряд почав активно впроваджувати комплексні зміни до законодавства та державних програм, спрямованих на підтримку української економіки (Кузьменко, 2022). У 2022 р. Україна отримала довгоочікуваний статус кандидата на вступ до Європейського союзу та робить все можливе для прискорення процесу інтеграції. Підтримка бізнесу передбачає ініціативу щодо енергетичного безвізу, у межах якої Україна приєдналася до європейської енергетичної системи; транспортний аспект, який дозволяє українським компаніям без додаткових дозволів здійснювати автомобільні перевезення; економічний аспект, який скасував всі мита та квоти на українську продукцію, що експортується до ЄС протягом року.

Однак існують певні перешкоди, які гальмують відновлення та розвиток бізнесу, а саме: недостатня кількість платоспроможних підприємств на внутрішньому ринку (62,2 %), непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та внутрішньому ринку (46,6 %), недостатній капітал (39,4 %), відсутність необхідного обладнання (11,4 %), і лише 3,6 % компаній заявили про застарілу бізнес-модель (Лебідь, & Куришко, 2022). За даними дослідження Advanter Group, розвитку підприємницької діяльності заважають непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (56,2 %), непередбачуваність дій держави щодо бізнесу (47,7 %), неплатоспроможність клієнтів (47,6 %), недоступність кредитних коштів (24,0 %) і недостатність власного капіталу (37,5 %) (Длігач, 2023).

Під час кризи споживча поведінка часто змінюється, оскільки змінюються пріоритети і споживачі стають обережнішими у витратах, що призводить до зменшення попиту на певні товари та послуги. Підприємства вимушені адаптувати стратегії у відповідь на зміни потреб та мотивації споживачів. На основі аналізу факторів бізнес-середовища визначено перелік ринкових загроз для підприємств у період війни, що становить виклики для забезпечення стійкості бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Ринкові загрози діяльності бізнесу під час війни в Україні

Політичні загрози	Соціально-економічні загрози
Невизначеність політичної ситуації через військові дії	Зменшення купівельної спроможності населення
Правові та регуляторні невизначеності	Коливання вартості валюти
Фізичні ризики	Інфляція
Знищення майна внаслідок ракетних атак	Зростання тарифів на електроенергію
Втрата сільськогосподарських земель і врожаю через окупацію територій	Зростання рівня безробіття
Руйнування інфраструктури	Звільнення працівників
Зменшення попиту та припинення постачання на окуповані території	Втрата кваліфікованої робочої сили через міграцію
Припинення бізнес-діяльності	Зменшення кількості співробітників через мобілізацію
Порушення зв'язків з постачальниками, труднощі в логістиці	Фізичні руйнування
Припинення міжнародних угод про співпрацю з Росією	Перешкоди в транспортуванні
Неможливість забезпечення стабільності енергопостачання	Обмежений доступ до фінансових ресурсів
	Неможливість забезпечення стабільності зв'язку

Джерело: складено авторами.

Для отримання уявлення про те, як підприємства адаптуються до умов воєнного часу, було проведено експертне опитування серед керівників різних напрямів, зокрема готельної галузі, сільського господарства, стра-

хування, ІТ, освіти, розваг, фармацевтики, рекламних агентств та послуг дизайну в період з вересня по грудень 2022 р. ($n = 32$) (рис. 1).

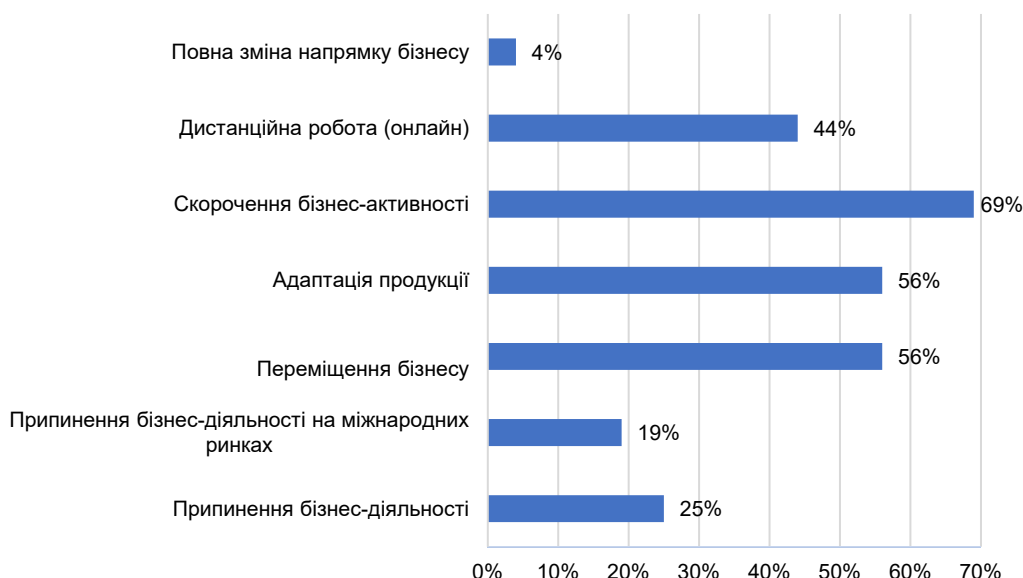


Рис. 1. Результати експертних опитувань: адаптація бізнесу під час війни

Джерело: складено авторами.

Результати показують, що 25 % опитаних вітчизняних підприємств припинили свою діяльність, решта – продовжують працювати, намагаючись адаптуватися до нових умов. Найбільша частина підприємств (69 %) скоротили діяльність, враховуючи примусове закриття деяких офісів, роздрібних магазинів або відділень; 56 % – 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. Щодо майбутньої діяльності вітчизняних підприємств, вони планують продовжувати свою діяльність за такими напрямками:

- пошук нових клієнтів;
- пошук нових партнерів на зовнішньому ринку;

- зміна власної бізнес-моделі;
- пошук можливостей фінансування;
- зменшення витрат;
- впровадження заходів антикризового управління;
- призупинення діяльності;
- впровадження технологічних інновацій;
- адаптація до потреб військових.

Дослідження компанії Accenture (2022) аналізує ризики, що постають перед підприємствами в Україні під час війни та пропонує п'ятипозиційну структуру, яка може надати важливі рекомендації для прийняття обґрунтованих рішень у різних відділах організації щодо забезпечення стабільності бізнесу. Ця структура охоплює 1) персонал, який забезпечує роботу; 2) стратегію організації; 3) операційну діяльність; 4) ланцюг постачання

та операційну мережу, які дозволяють компанії задовольняти потреби клієнтів; 5) екосистему партнерів і клієнтів та її відповідність бізнес-цілям.

Дискусія і висновки

У дослідженні розглянуто труднощі, які постають перед підприємствами України в умовах турбулентного ринкового середовища під час війни. Розвиток секторів економіки з великим потенціалом експорту та їхній доступ до міжнародних ринків є надзвичайно важливим для економіки України. Загальна мета стратегічного управління в умовах війни полягає в розробці та впровадженні ефективних стратегій, які дозволяють підприємствам адаптуватися до непередбачуваних умов бізнес-середовища. Ці стратегії мають бути орієнтовані на покращення заходів безпеки, зниження рівня невизначеності, зменшення фізичних збитків та забезпечення стабільності діяльності підприємств. У таких умовах основна увага має бути спрямована на постійний моніторинг та оцінювання ризиків. Основні виклики стратегічного управління у період війни включають зниження попиту на певні товари та послуги, зміни в поведінці аудиторії, зниження доходів підприємства, зменшення доступності ресурсів (особливо робочої сили) та непередбачувані зміни на ринку. Експерти передбачають, що у післявоєнний період відновлення країни перед вітчизняними підприємствами постане проблема дефіциту знань, експертизи та технологій, нестачі кваліфікованих кадрів, труднощі у здобутті фінансування для відновлення та потреба адаптуватися до нових умов. Отже, важливо проводити систематичний моніторинг і глибокий аналіз для виявлення потенційних загроз бізнесу. Для підвищення стійкості бізнесу під час війни в Україні підприємства можуть застосувати такі стратегічні заходи:

- посилити заходи безпеки для захисту активів компанії, співробітників та клієнтів. Увага зосереджується на безпеці: в умовах війни необхідно акцентувати увагу на продуктах і послугах, що сприяють безпеці;
- пропонувати гнучкі умови роботи працівників, у тому числі онлайн-роботу, з метою допомоги співробітникам впоратися з впливом умов війни;
- диверсифікувати постачальників. Ця стратегія посилює стійкість бізнесу, надаючи гнучкість та допомагає мінімізувати наслідки від можливих проблем, пов'язаних з нестачею постачальників, коливань цін або логістичними труднощами;
- розширити асортимент продуктів/послуг, адаптуючи виробництво до умов зменшення попиту, конкретних потреб клієнтів чи змін цін. Можлива переорієнтація на продукти/послуги, які актуальні для військових потреб та військового стану;
- налагоджувати варіанти співпраці з іншими компаніями, як в Україні, так і за її межами;
- досліджувати нові ринки (особливо у сферах з високим експортним потенціалом);
- моніторити дії конкурентів та їхню реакцію на зміни на ринку. Це дозволить розробити ефективну стратегію реагування на зміни;
- використовувати інновації для підвищення ефективності, зменшення залежності від людських ресурсів та оптимізації операцій. Інвестувати в технології та автоматизацію, вивчати можливості цифровізації процесів та впроваджувати роботизацію для підвищення продуктивності й адаптивності.

Таким чином, здійснюючи ґрунтовний моніторинг ринкових загроз і розробляючи стратегії адаптації та реагування на зовнішні виклики, підприємства в Україні можуть збільшити свої шанси на виживання у складних та непрогнозованих умовах господарювання в період війни.

Внесок авторів: Ольга Пригара – концептуалізація, емпіричне дослідження, аналіз джерел, підготовка огляду літератури або теоретичних засад дослідження, написання та редагування тексту; Людмила Ярош-Дмитренко – методологія, формальний аналіз, збір емпіричних даних та їхня валідація, написання та редагування тексту.

Список використаних джерел

- Бережна, Т. (2023 березень 2). *За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств*. Міністерство економіки України. <https://www.me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivblish>
- Вереньова, Д. (2022 жовтень 31). *Майже 80 % релокованих підприємств відновили роботу на нових місцях*. 24tv.ua. https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282
- Дикань, В., & Фролова, Н. (2022). Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
- Длігач, А. (2023 липень 3). *Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження*. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/>
- Кузьменко, А. (2022 березень 28). *Бізнес у воєнний час: як змінилось законодавство*. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>
- Лебідь, Р., & Куришко, Д. (2022 травень 22). *Що Росія зруйнувала в Україні та як це відновити*. BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-61605056>
- Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки*. (2022 вересень 7). Укрінформ. https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrayinskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html
- Мурована, Т. (2023). Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*, 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
- Amore, A., Prayag, G., & Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3-4), 235–250. <https://doi.org/10.3272/154427218X15369305779010>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bodak, V.A. et al. (Ed.). (2022). *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*. Baltija Publishing. http://www.hai-nyzhnyk.in.ua/downloads/2022book_the-russian-ukrainian-war-01.pdf
- Butler, R. (2022). Covid-19 and its potential impact on stages of tourist destination development. *Current Issues in Tourism*, 25(10), 1682–1695. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1990223>
- Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186–210. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2015-0015>
- Eurecat (2020). New normality with companies. <https://eurecat.org/en/eurecat/new-normality-with-companies>
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 2(2), 14–21. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>
- Gradus Research. (2022). *Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною*. (Аналітичний звіт, квітень 2022). https://gradus.app/documents/210/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf
- Grum, B., & Kobal, G.D. (2023). Urban resilience and sustainability in the perspective of global consequences of Covid-19 pandemic and war in Ukraine: A systematic review. *Sustainability*, 15(2), 1459. <https://doi.org/10.3390/su15021459>
- Internal Displacement Monitoring Center. (2023). *Global Report on Internal Displacement 2023*. https://www.internal-displacement.org/sites/default/files/publications/documents/IDMC_GRID_2023_Global_Report_on_Internal_Displacement_LR.pdf
- Kantur, D., & Say, A.I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3). <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32406/360419>

Glöckner, M., Schmidt, C.G., Wagner, S.M., & Swink, M. (2023). Firms' responses to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 158, 113664. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113664>

Lengnick-Hall, C.A., & Beck, T.E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Paper presented at National Academy of Management meetings, Seattle, WA.

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Muhammedamin Hussen saad, Geoffrey Hagelaar, Gerben van der Velde & S. W. F. Omta Pantea Foroudi. (Reviewing Editor). (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1). <http://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>

Nazli, M. (2023). Adaptation of local businesses to the new era during the COVID-19 and the Russia-Ukraine war: case of Çeşme. *Current Issues in Tourism*. <http://doi.org/10.1080/13683500.2023.220092>

Prayag, G. (2023). Tourism resilience in the 'new normal': Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 513–520. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006>

Rudawska, E. (2018). The Sustainable Marketing Concept in European SMEs. In Rudawska, E. (Ed.). *From Sustainable Market Orientation to Sustainability Marketing*. Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 53–79. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180004>

Starostina, A., Petrovsky, M., & Kravchenko, V. (2022). An Innovative Technique to Define Marketing Research Objective. *TEM Journal*, 11(2), p. 955–963. <https://doi.org/10.18421/TEM112-59>

Starostina, A., Sitnicki, M., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51–70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>

Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P.H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local economy*, 28(4), 399–415.

References

Amore, A., Prayag, G., & Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3–4), 235–250. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779010>

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>

Bodak, V.A. et al. (Ed.). (2022). *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*. Baltija Publishing. http://www.hai-nyzhnyk.in.ua/downloads/2022book_the-russian-ukrainian-war-01.pdf

Butler, R. (2022). Covid-19 and its potential impact on stages of tourist destination development. *Current Issues in Tourism*, 25(10), 1682–1695. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1990223>

Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186–210. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2015-0015>

Dligach, A. (2023 July 3). *Status and Prospects of SMEs in Ukraine. Research Results*. Economic truth. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/> [in Ukrainian].

Dykan, V., & Frolova, N. (2022). Directions and tools of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war. *Economy and society*. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> [in Ukrainian].

Eurecat (2020). New normality with companies. <https://eurecat.org/en/eurecat/new-normality-with-companies>

Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 2(2) 14–21. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>

Gradus Research. (2022). *Diagnosis of the state of Ukrainian business during a full-scale war russia and Ukraine*. (Analytical report, April 2022). https://gradus.app/documents/210/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf

Grum, B., & Kobal, G.D. (2023). Urban resilience and sustainability in the perspective of global consequences of Covid-19 pandemic and war in Ukraine: A systematic review. *Sustainability*, 15(2), 1459. <https://doi.org/10.3390/su15021459>

Internal Displacement Monitoring Center. (2023) *Global Report on Internal Displacement 2023*. https://www.internal-displacement.org/sites/default/files/publications/documents/IDMC_GRID_2023_Global_Report_on_Internal_Displacement_LR.pdf

Kantur, D., & Say, A.I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3). <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32406/360419>

Glöckner, M., Schmidt, C.G., Wagner, S.M., & Swink, M. (2023). Firms' responses to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 158, 113664. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113664>

Kuzmenko, A. (2022). *Business in wartime: how legislation has changed* [in Ukrainian]. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>

Lebid, R., & Kurishko, D. (2022). *What russia destroyed in Ukraine and how to restore it*. BBC News Ukraine [in Ukrainian]. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-61605056>

Lengnick-Hall, C.A., & Beck, T.E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Paper presented at National Academy of Management meetings, Seattle, WA.

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Ministry of Economy of Ukraine (2023). *During the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions*. Retrieved 26.09.2023 from <https://www.me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivblish>

Muhammedamin Hussen saad, Geoffrey Hagelaar, Gerben van der Velde & S. W. F. Omta Pantea Foroudi. (Reviewing Editor). (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1). <http://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>

Murovana, T. (2023). Domestic entrepreneurship under the conditions of marital state: main trends and methods of support. *Economy and society*, 47 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>

Nazli, M. (2023). Adaptation of local businesses to the new era during the COVID-19 and the Russia-Ukraine war: case of Çeşme. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.220092>

Prayag, G. (2023). Tourism resilience in the 'new normal': Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 513–520. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006>

Rudawska, E. (2018). The Sustainable Marketing Concept in European SMEs. In Rudawska, E. (Ed.). *From Sustainable Market Orientation to Sustainability Marketing*. Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 53–79. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180004>

Starostina, A., Petrovsky, M., & Kravchenko, V. (2022). An Innovative Technique to Define Marketing Research Objective. *TEM Journal*, 11(2), p. 955–963. <https://doi.org/10.18421/TEM112-59>

Starostina, A., Sitnicki, M., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51–70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>

Logistics during the war: how Ukrainian businesses organize transport flows. (2022 September 7). Ukrinform. https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html

Verenova, D. (2022). *Almost 80 % of relocated enterprises resumed work at new locations. 24 business* [in Ukrainian]. Retrieved 26.09.2023 from https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282

Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P.H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local economy*, 28(4), 399–415.

Отримано редакцію журналу / Received: 30.09.23

Прорецензовано / Revised: 06.10.23

Схвалено до друку / Accepted: 08.11.23

Olga PRYGARA, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-8444-819X
e-mail: olgaprygara@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Liudmyla YAROSH-DMYTRENKO, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0001-9113-7923
e-mail: liudmilayarosh-dmytrenko@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

BUSINESS ADAPTATION STRATEGIES IN A TURBULENT MARKET ENVIRONMENT DURING WARTIME IN UKRAINE

Background. *In February 2022, Ukrainian businesses faced significant challenges due to a full-scale war that led to an unprecedented crisis. The research examines the specifics of business adaptation in the conditions of war in Ukraine, analyzing the risks and threats that enterprises encounter in times of turbulence. The object of research is the market activities of Ukrainian economic entities during the war, while the subject of the study is the strategies for adapting their operations to the turbulent market environment.*

Methods. *In line with the research objectives, methods of analogy, abstraction, analysis, and synthesis were used to summarize the theoretical foundations of the concept of business resilience. An expert survey was conducted to examine strategies and methods for adapting businesses to unpredictable conditions.*

Results. *The research examined the challenges faced by Ukrainian companies in the turbulent market environment during the war. The results show the importance of strategic management for the successful adaptation of enterprises to the extraordinary conditions of the business environment characterized by uncertainty and a high degree of risk associated with the war. Business adaptation strategies should focus on implementing measures that reduce uncertainty, minimize potential losses, and increase security.*

Conclusions. *By conducting thorough monitoring of market threats and developing adaptation and response strategies to external challenges, businesses in Ukraine can increase their chances of survival in complex and unpredictable economic conditions during times of war. In such circumstances, the primary focus should be on continuous monitoring of the market environment and risk assessment. Possible strategies for increasing business resilience include improving security, supporting employees, expanding product offerings, adapting production to reduced demand and customer needs, diversifying suppliers, monitoring competitors' actions, market development, and using innovation to improve operational efficiency, reduce dependence on human resources, and optimize business processes.*

Keywords: *strategy, adaptation, business resilience, market threats, wartime.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; або в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.