

УДК 658.1: 338.24

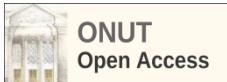
Жаданова Ю.О.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра публічного управління та цифрової економіки
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
вул. Кузнечна, 1, м. Одеса, Україна, 65023
E-mail: golubushka78@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5289-3355>

ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВІЙНИ: СТІЙКІСТЬ ТА ЗДАТНІСТЬ ДО ШВИДКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено потенціал розвитку підприємств у період війни через їхню стійкість, адаптивність і здатність до швидкої трансформації. Визначено ключові чинники життєздатності бізнесу за умов воєнних ризиків і порушення ланцюгів постачання. Обґрунтовано, що стійкість формується поєднанням фінансової гнучкості, інноваційності та цифровізації управління. Запропоновано підхід до оцінки стійкості, що інтегрує ресурсний, організаційний та інноваційний потенціали. Показано, що застосування регенеративного менеджменту, цифрових технологій і диверсифікації ринків підвищує здатність підприємств до виживання й повоєнного відновлення. Результати створюють підґрунтя для ефективного антикризового управління та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу на засадах глибокої структурної трансформації бізнес-системи.

Ключові слова: потенціал, стійкість підприємств, вікна можливостей, адаптивність, інноваційно-регенеративна модель, циркулярна готовність, ресурсний потенціал, повоєнне відновлення.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Період військового конфлікту, хоча й є надзвичайним викликом, створює також унікальні "вікна можливостей" для розвитку підприємств. Цей потенціал криється в необхідності тотальної адаптації, інновацій та переформатування економічних процесів. Потенціал розвитку в кризовий період ґрунтується на резильєнтності та здатності до швидкої трансформації. Актуальною проблемою є необхідність наукового обґрунтування стратегій для післявоєнного відновлення та використання унікального досвіду України як глобального прикладу адаптації бізнесу в умовах постійного ризику.

Актуальність теми дослідження сформована потребою у адаптивних стратегіях підприємств, необхідності дослідження ступеню впливу цифровізації та інновацій на їхню стійкість, а також державних та міжнародних чинників розвитку формують мету дослідження.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Сучасні дослідження та публікації у фахових і міжнародних виданнях [1-15] підтверджують, що стійкість українських підприємств є домінуючою темою, яка досліджується через призму адаптивних стратегій, цифрової трансформації та людського капіталу. Шляхи організаційної стійкості (англ. - Organizational Resilience Pathways) емпірично розширюють класичні концепції організаційної стійкості, застосовуючи їх до економіки воєнного часу. Концепція чотирьох

шляхів стійкості, це дослідження, що охоплює два роки після повномасштабного вторгнення, емпірично підтверджує раніше описані шляхи «bounce-back» (повернення до попереднього стану) та «bounce-beyond» (перехід до кращого, інноваційного стану), а також виявляє два нові шляхи, характерні для умов війни: «bounce-less» (суттєве скорочення, але збереження діяльності) та «bounce-boom» (різке зростання, часто завдяки мілітаризації або заміщенню ринків). Це підкреслює важливість формування інвестиційних проєктів на засадах адаптивності, винахідливості та інновацій в умовах обмеженості ресурсів [3-5].

Ключовим фактором стійкості в умовах зовнішніх шоків є цифрова трансформація, що забезпечує швидку адаптацію до ризиків, безперервність роботи та захист. Дослідження науковців Lindström, N. B., Razmerita, L., Prokopenko, S., & Popovich, N. [6] на прикладі українських організацій показує, що цифрова трансформація відбувається емерджентно (спонтанно, за потребою) для забезпечення виживання. Основними стратегіями є інтеграція соціальних мереж та месенджерів у робочі процеси для підтримки зв'язку та прийняття рішень, «переадаптація» віддаленої роботи (з досвіду пандемії), посилення кібербезпеки та розробка нових онлайн-сервісів. Аналіз впливу на ланцюги постачання (Supply Chain Resilience) підтверджує, що війна змусила фірми переоцінити стійкість ланцюгів постачання, диверсифікувати джерела матеріалів, наприклад сталого будівництва з використанням неенергетичної сировини за

принципами циркулярної економіки [7] та шукати альтернативних постачальників, що на пряму пов'язано з необхідністю цифрової інтеграції для більшої прозорості та швидкості реагування.

У кризових умовах традиційні фінансові стимули відходять на другий план, поступаючись місцем нематеріальній мотивації. Зміна мотиваційної структури: Дослідження Степанової Е.Р. [9] виявило значні зміни у структурі мотивації працівників під час війни. На перший план виходять нематеріальні фактори: відчуття значущості своєї роботи, підтримка та емпатія з боку керівництва, гнучкість умов праці та прозорість комунікацій. Встановлено прямий кореляційний зв'язок між високим рівнем залученості та здатністю бізнесу витримувати кризові явища. Ключові моделі адаптації малого та середнього бізнесу, як найбільш гнучкого сектору, що демонструє конкретні моделі виживання та розвитку, будуються на комплексному аналізі на основі соціологічних опитувань та статистичних даних НБУ. Українські вчені Р. Лавров, В. Пугачов, та О. Сергеева визначили, що ключовими моделями адаптації є цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація каналів збуту та ринків, побудова горизонтальних партнерств (кластерів), формування стійких циркулярних екосистем та стратегічна релокація та участь у грантових програмах [8]. Резюмуючи актуальні дослідження, можна стверджувати, що вони вказують, що потенціал розвитку підприємств у період війни реалізується не завдяки стабільності, а завдяки здатності до швидкої трансформації, яка охоплює: переформатування бізнес-моделей (bounce-boom/bounce-beyond), технологічну стійкість (Digital Resilience) та ефективне управління людським капіталом через нематеріальну мотивацію.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів трансформації українських підприємств у напрямку підвищення їхньої стійкості, інноваційної спроможності та ресурсоефективності в умовах воєнних і поствоєнних викликів, виявлення та систематизація ключових адаптивних стратегій, які забезпечать стійкість та визначають потенціал розвитку українських підприємств під час війни, і надання практичних рекомендацій для максимізації цього потенціалу. Завданнями є:

- проаналізувати вплив війни на ланцюги постачання, логістику та ринки збуту;
- оцінити рівень цифровізації та впровадження кризових інновацій;
- визначити ключові перешкоди та шляхи їх подолання;
- оптимізувати складові елементи моделі адаптивного розвитку підприємства, які будуть спроможні фіксувати поточний стан та формулювати практичні інструменти для масштабування успішних стратегій розвитку.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У сучасній науковій літературі термін «потенціал підприємства» розглядається як комплексна категорія, що інтегрує можливості та здібності організації. З погляду тлумачних словників, «можливість»

характеризує сприятливі умови або обставини для реалізації певної дії, тоді як «здібність» відображає природну або набуту спроможність виконувати визначені функції. У науковій думці існує загальний консенсус, що потенціал є синтезом цих двох складових, поєднуючи ресурсну базу з компетентнісними характеристиками підприємства.

Разом з тим, у період війни ця категорія набуває нового змістового виміру: потенціал перестає бути статичною оцінкою ресурсів і перетворюється на динамічну характеристику стійкості, адаптивності й здатності до трансформації в умовах надзвичайної нестабільності. Війна одночасно створює потужні обмеження і відкриває так звані «вікна можливостей» — короткотривалі періоди, у межах яких підприємства можуть реалізувати проривні зміни, переглянути бізнес-моделі, модернізувати структуру управління чи перейти на нові технологічні платформи. У цьому контексті потенціал підприємства набуває характеристики антикрихкості, тобто здатності не лише протистояти зовнішнім потрясінням, а й використовувати їх як джерело стратегічного посилення. Саме тому сучасні підходи до визначення потенціалу дедалі більше фокусуються на таких його складових, як:

- адаптивність — спроможність швидко переналаштовувати виробничі процеси, логістику та організаційну структуру;
- інноваційність — готовність інтегрувати нові технології, цифрові інструменти, моделі кооперації та відновлювані ресурси;
- реляційний капітал — побудова стійких мереж взаємодії з державою, міжнародними партнерами та локальними громадами;
- ресурсна гнучкість — здатність миттєво мобілізувати, перерозподіляти та відновлювати критично важливі ресурси;
- стратегічна пластичність — переорієнтація пріоритетів залежно від загроз і нових можливостей.

Тому в умовах воєнного часу потенціал розвитку підприємства слід розглядати як активний механізм, що визначає здатність організації використати кризу як точку перегляду операційних підходів, створення нової цінності, виходу на міжнародні ринки, розвитку циркулярних моделей виробництва чи впровадження енергоефективних технологій. Щоб підприємство змогло використати «вікна можливостей», які відкриваються в умовах війни або інших криз, воно має володіти певним комплексом ресурсів, компетенцій і управлінських характеристик. У науковій літературі це описується як поєднання динамічних здібностей, організаційної гнучкості та інноваційної готовності.

1. Стратегічна готовність і аналітична спроможність.

Підприємство повинно:

- мати системи моніторингу зовнішніх змін (ринку, технології, регуляторні зміни, міжнародні програми підтримки);
- володіти навичками швидкого аналізу даних та прийняття рішень;

- мати сценарне планування (оптимістичні, базові та кризові сценарії);
- розуміти власні сильні/слабкі сторони.

2. Гнучка організаційна структура та швидка перебудова процесів. Підприємству необхідна:

- мінімальна бюрократія, тобто короткий шлях від рішення до дії;
- можливість швидко змінювати виробничі програми;
- адаптивність логістики та ланцюгів постачання;
- здатність до оперативної мобілізації персоналу та ресурсів.

3. Фінансова стійкість і доступ до ліквідності. Для використання можливостей потрібно мати:

- резерви або доступ до швидких фінансових ресурсів (інвестиції, гранти, кредити 5-7-9, донорські програми);
- гнучку структуру витрат;
- низьку залежність від одного джерела доходу.

4. Інноваційний потенціал і технологічна готовність.

Підприємство має володіти:

- доступом до цифрових технологій (аналітика даних, автоматизація, AI, ERP-системи);
- здатністю інтегрувати нові технології у виробництво;
- готовністю до трансферу технологій і кооперації з R&D центрами.

5. Професійний людський капітал. Необхідно мати:

- персонал, здатний швидко навчатися;
- мультифункціональні команди;
- культуру інновацій, де працівники не бояться пропонувати нові рішення.

6. Сильний реляційний капітал (мережі взаємодії), який включає:

- партнерство з іншими підприємствами;
- кооперацію з державними та міжнародними структурами;
- участь у кластерах, бізнес-асоціаціях;
- взаємодію з громадами.

У період війни це один із ключових факторів виживання і розвитку.

7. Готовність до циркулярної економіки та зеленої трансформації.

Для використання нових можливостей підприємству потрібно:

- впроваджувати переробку відходів, «зелені» інновації;
- орієнтуватися на європейські вимоги декарбонізації;
- вміти будувати ресурсно ощадні моделі (енергоефективність, вторсировина).

8. Культура антикрихкості. Підприємство повинно вміти:

- не просто адаптуватися, а зміцнюватися під впливом кризи;
- приймати нестандартні рішення в умовах невизначеності;

- бути готовим до ризику, експериментів, гнучкого тестування гіпотез.

Щоб використати «вікна можливостей», підприємство має володіти трьома ключовими групами факторів:

- здатність побачити можливість (аналітика, моніторинг, проактивність).
- здатність діяти швидко (гнучкість, ліквідність, адаптивність персоналу).
- здатність масштабувати результат (інновації, партнерства, фінансова підтримка).

Такі підприємства не лише виживають у період війни, а й формують нові ринки, моделі взаємодії та конкурентні переваги у поствоєнній економіці. Нажаль, без аналітичної спроможності підприємств «вікна можливостей» просто не будуть помічені.

Мілітаризація економіки та держзамовлення провокує зростання попиту на продукцію та послуги для Сил Оборони, відновлення інфраструктури, гуманітарні та медичні потреби, що у свою чергу стимулює розвиток виробництв подвійного призначення, дронів, військового обладнання та будівельних матеріалів. Потенціал цифрової трансформації та IT-сектору є безумовним у час, коли умови виживання диктують необхідність забезпечити безперервність бізнес-процесів, перехід на віддалену роботу та кібербезпеку у зв'язку з масштабною релокацією підприємницьких структур. Україна зберігає лідерські позиції в IT-експорті та розробці GovTech (державні цифрові послуги). Релокація підприємств у відносно безпечні регіони створює нові економічні центри. Зруйнування традиційних ланцюгів постачання відкриває можливості для імпортозаміщення, а це потенціал розвитку підприємств у виробництві товарів, які раніше ввозилися з-за кордону. Послаблення торговельних бар'єрів з ЄС та міжнародна підтримка стимулюють українські компанії до диверсифікації та освоєння нових експортних напрямків. У цих умовах необхідним є створення програм для підтримки ветеранського підприємництва та залучення висококваліфікованих кадрів, які повертаються з фронту. У сучасних умовах війни стійкість підприємств стає не лише економічною категорією, а й критичною передумовою національної безпеки, продовольчої стабільності та соціальної рівноваги. Під впливом руйнування виробничої інфраструктури, нестабільності постачань, релокації бізнесу та дефіциту ресурсів формується нова парадигма розвитку — інноваційно-регенеративна модель підприємництва, що поєднує адаптивність, екологічність та технологічну гнучкість.

Ключові напрями:

1. Гнучкість (Agility): розробка моделей адаптації бізнесу до кризових умов через оперативну зміну виробничих процесів, логістики, енергозабезпечення та асортименту продукції.

2. Інновації (Innovation): дослідження механізмів відкритих інновацій і міжсекторальної співпраці (промисловість — наука — уряд), що сприяють впровадженню технологічних і організаційних новацій.

3. Ресурсоефективність (Resource Efficiency): перехід до циркулярних моделей виробництва, використання побічних продуктів і відходів як вторинної сировини для адитивного виробництва (3D-друк компонентів з аграрних, біополімерних або будівельних відходів).

4. Екологічна та енергетична сталість: впровадження систем енергоаудиту, використання відновлюваних джерел енергії, скорочення вуглецевого сліду та підвищення ефективності споживання ресурсів.

5. Державна підтримка та фінансові інструменти: оцінка ефективності грантових і кредитних програм («5–7–9%», «Робота», міжнародні фонди відновлення), спрямованих на зміцнення інноваційного потенціалу підприємств.

Очікуваний результат полягає у формуванні системної моделі сталого та гнучкого розвитку підприємств, заснованої на інтеграції інновацій, цифрових технологій і принципів кругової економіки.

Ключові типи відходів, придатних для адитивного виробництва:

- аграрні залишки (лушпиння соняшнику, рисове лушпиння, солома, кукурудзяні стебла);
- біополімерні відходи харчової промисловості [5] (крохмаль, желатин, пектин, біопластики);
- відходи будівельних матеріалів (бетонний пил, зола, фракції скла);
- перероблені полімери (ПЕТ, поліпропілен, поліамід).

Цифрова трансформація є ключовим етапом розвитку сучасного підприємництва. Впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, поліпшенню процесів управління та зміцненню конкурентних позицій підприємств на глобальному ринку. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності аграрного підприємства, що сприяє оптимізації виробничих процесів і підвищенню конкурентоспроможності. За словами Porter & Heppelmann [10], цифрові технології змінюють принципи функціонування підприємств, створюючи нові можливості для взаємодії між внутрішніми і зовнішніми структурами бізнесу. Методологія цифрової трансформації базується на концепціях автоматизації, інтелектуалізації виробничих процесів та використанні великих даних (Big Data). Як зазначають Brynjolfsson & McAfee [11], впровадження сучасних технологій дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, але й створювати нові ринкові ніші завдяки кращому розумінню потреб споживачів.

Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність є безперечним. Впровадження цифрових рішень посилює адаптивність аграрних підприємств до ринкових змін. За висновками Lombardi, M., Salvatore, R., & Tomei, F. [12], використання цифрових технологій у сільському господарстві сприяє підвищенню продуктивності, зниженню впливу людського фактора і покращенню екологічних показників, що значно підвищує конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Цифрова трансформація потенціалу підприємств набуває статусу стратегічного де-

термінанта економічної стійкості та є ключовим чинником адаптації бізнесу до умов воєнної економіки. В умовах глибоких структурних потрясінь, руйнування логістичних ланцюгів і нестабільності ринкових відносин саме цифровізація стає основним інструментом підвищення керованості, прозорості та гнучкості підприємств. Першим етапом розробки стратегії цифрової трансформації є діагностика стану управління потенціалом — оцінка кадрових, фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів, а також рівня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.

На цій основі визначаються стратегічні цілі цифровізації, серед яких — оптимізація управління персоналом, підвищення продуктивності праці, автоматизація обліково-аналітичних функцій, зміцнення міжнародних комунікацій і гармонізація бізнес-процесів із європейськими стандартами сталості та ESG-звітності. Цифрові інструменти управління потенціалом включають ERP-, CRM- і HRM-системи, аналітичні платформи, штучний інтелект, машинне навчання та Інтернет речей (IoT), які забезпечують моніторинг продуктивності, прогнозування ризиків і прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Як підкреслює К.В. Бугера [13], інноваційні технології є стратегічною ініціативою, що спрямована на оптимізацію використання людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності та формування гнучкої організаційної структури підприємства. Інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних у процеси управління персоналом дозволяє персоналізувати підбір кадрів, формувати адаптивні програми навчання, а використання VR/AR-технологій — створювати інтерактивні освітні середовища, що сприяють залученню й утриманню висококваліфікованих працівників.

В умовах війни цифровізація відіграє стабілізаційну та компенсаторну функцію, дозволяючи підприємствам не лише зберегти операційну діяльність, а й розвивати нові бізнес-моделі, орієнтовані на стійкість і релокацію виробництва. Ініціативи українського уряду, зокрема екосистема «Дія» та «Національна економічна стратегія–2030» [17], формують інституційне середовище цифрового відновлення, що поєднує державну підтримку, інвестиційні інструменти й відкриті інноваційні платформи. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та IoT-технологій у системі управління виробничим потенціалом дає змогу підвищити точність прогнозування, оптимізувати використання енергоресурсів і знизити витрати, що є критичним для аграрних і промислових підприємств у період воєнної турбулентності. Одночасно цифровізація сприяє інклюзивності, прозорості та формуванню нової корпоративної культури, заснованої на довірі, інноваціях та відповідальності.

Таким чином, стійкість та інноваційний потенціал розвитку підприємств у період війни визначаються здатністю не лише адаптуватися до кризових умов, але й трансформувати обмеження на джерело зростання — через системне впровадження цифрових технологій [16], інтеграцію інтелектуальних інструментів управління й розвиток людського капіталу.

Цифрова трансформація виступає каталізатором економічного відновлення України, забезпечуючи основу для її поствоєнної модернізації, технологічного лідерства та сталого розвитку. Побудова ефективної екосистеми для цифровізації підприємств на національному та субнаціональному рівнях: цифрова трансформація є пріоритетом політики для уряду, який прийняв кілька національних тематичних документів і стратегій (до прикладу, Національна економічна стратегія на період до 2030 року [17], Глобальна інноваційна візія України 2030 [18]).

Цифровізація бізнесу включає не лише встановлення нового обладнання та оновлення програмного забезпечення, але й глибоке перетворення робочих процесів. Це дозволяє впроваджувати ефективніші методи управління, розширювати можливості комунікації та створювати нову корпоративну культуру. Шляхи прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні через побудову ефективної екосистеми для цифровізації на національному та субнаціональному рівнях, щоб забезпечити національне охоплення допоміжними послугами, посилення послуг підтримки цифровізації, включаючи розробку інструменту самооцінки для бізнесу, розробку конкретних заходів, які допоможуть компаніям використати потенціал цифрових інструментів для подолання викликів, пов'язаних з війною, підвищення їхньої стійкості та відновлення після останніх економічних потрясінь. У сучасному світі основними факторами стають технічний рівень, якість, надійність і зовнішній вигляд продукції, що визначаються якістю технічних засобів, технологій та їх ефективним використанням. Покращення технічної якості засобів праці та забезпечення працівників необхідним обладнанням сприяють під-

вищенню ефективності виробничого потенціалу підприємства. Використання цифрових технологій в управлінні виробничим потенціалом підприємства сприяє зростанню інноваційності та конкурентоспроможності. Завдяки застосуванню штучного інтелекту, аналізу даних, Інтернету речей та інших цифрових інструментів підприємства можуть розробляти нові продукти та послуги, удосконалювати бізнес-процеси та впроваджувати інноваційні управлінські моделі. Інституційна готовність до впровадження принципів циркулярної економіки стає стратегічним чинником, що визначає здатність підприємств до швидкої трансформації, адаптації та відновлення в умовах війни. У періоди криз і руйнування традиційних ланцюгів постачання саме системи циркулярного типу забезпечують замкнені цикли ресурсів, мінімізуючи залежність від імпорту, дефіцит сировини та енергетичні ризики. Таким чином, циркулярна економіка виступає інституційною опорою стійкості, що зміцнює зв'язок між інноваційною активністю підприємств і досягненням цілей сталого розвитку.

Готовність до циркулярної економіки визначається рівнем зрілості наявного потенціалу підприємств — технологічного, інституційного, кадрового та фінансового. Її підвищення сприяє перетворенню екологічно орієнтованих інновацій на реальний економічний результат, забезпечуючи одночасно скорочення відходів, раціональне використання ресурсів і зменшення вуглецевого сліду. У контексті війни це означає здатність підприємств переорієнтовувати виробництво, використовувати вторинну сировину, локальні ресурси та забезпечувати безперервність функціонування навіть в умовах логістичних обмежень.

Таблиця 1

Модель адаптивного розвитку на засадах трансформаційної стійкості підприємства в умовах війни*

	Ключові елементи	Зміст та функціональне наповнення
Вхідні потенціали	Ресурсний потенціал	Фінансова гнучкість, доступ до альтернативних ресурсів, енергетична автономність, здатність до мобілізації активів
	Організаційний потенціал	Гнучкість управлінських структур, наявність кризових процедур, ризик-менеджмент, організаційна культура
	Інноваційно-цифровий потенціал	Цифрова готовність (ERP, BI, аналітика), інноваційна спроможність, швидкість упровадження управлінських рішень
Каталізатор трансформації	Лідерство та динамічні спроможності	Здатність керівництва ідентифікувати загрози й можливості (sensing), швидко переорієнтовувати ресурси (seizing), трансформувати бізнес-модель (transforming)
Механізми адаптації	Адаптивні механізми	Диверсифікація постачання і ринків, гнучке управління персоналом, переорієнтація виробництва
	Цифрові механізми	Моніторинг ризиків у реальному часі, сценарне прогнозування, цифрова простежуваність процесів
	Регенеративно-циркулярні механізми	Ресурсозаміщення, переробка відходів, формування локальних замкнених виробничих циклів
Результати трансформації	Операційна стійкість	Забезпечення безперервності діяльності та виживання в умовах воєнних шоків
	Адаптивна конкурентоспроможність	Відновлення ефективності та стабілізація позицій на ринку
	Трансформаційний розвиток	Перехід до нових бізнес-моделей, інтеграція у циркулярну та цифрову економіку, повоєнне зростання

*Джерело: авторська розробка

Модель відображає логіку формування трансформційної стійкості підприємства через інтеграцію ресурсного, організаційного та інноваційно-цифрового потенціалів. Центральну роль відіграє лідерство та динамічні управлінські здібності, які активують адаптивні, цифрові та циркулярні механізми трансформації. У моделі адаптивного розвитку акцент зроблено на динамічні спроможності (dynamic capabilities) — стратегічний інструментарій підприємства, що забезпечує здатність своєчасно розпізнавати воєнні загрози, оперативно мобілізувати ресурси та радикально трансформувати бізнес-модель для збереження стійкості та переходу до зростання. Моніторинг ризиків війни та ідентифікація нових ринкових ніш або гуманітарних потреб трансформуються у швидке прийняття рішень щодо релокації, зміни продуктового портфеля чи диверсифікації логістики, реконфігурації активів та бізнес-процесів для досягнення нового рівня ефективності («стрибок уперед»). Результатом є перехід від короткострокової стійкості до довгострокового трансформаційного розвитку та повоєнного відновлення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Потенціал трансформації підприємств у період війни є багатовимірним феноменом, що формується на перетині організаційної стійкості, інноваційності, адаптивності та цифрової готовності. Визначальним чинником виступає лідерство, здатне мобілізувати ресурси, забезпечити стратегічне бачення та переорієнтувати бізнес-модель відповідно до умов високої невизначеності. Саме управлінці, які опановують логіку підвищення стійкості, забезпечують поєднання негайної адаптації та довгострокової трансформації, перетворюючи ресурсні обмеження на «вікна можливостей» для оновлення. У воєнний період підприємства стикаються із шоками різної природи — падіння попиту, руйнування логістики, нестача ресурсів, енергетична нестабільність, дефіцит персоналу, однак їх здатність до відновлення та повернення на рівні ефективності, що дорівнюють чи навіть перевищують докризові показники, свідчить про сформовані динамічні здібності. До них належать: здатність швидко реагувати, переорієнтовувати виробництво, управляти ризиками, інтегрувати інновації та ефективно використовувати цифрові інструменти для моніторингу, планування і прогнозування. Відмінною ри-

сою запропонованої моделі є синергія антикризового та регенеративного менеджменту на засадах цифрової готовності, що дозволяє трактувати воєнні виклики не лише як критичну загрозу, а як стратегічний тригер глибокої структурної трансформації бізнес-системи.

Одним із стратегічних напрямів підвищення стійкості є формування готовності до циркулярної економіки, яка у воєнних умовах стає не лише екологічною, а й економічною необхідністю. Підприємства, здатні впроваджувати циркулярні рішення, здійснювати ресурсозаміщення, переробляти відходи та розвивати локальні замкнені цикли виробництва, отримують суттєві переваги: зменшення залежності від нестабільних поставок, зниження виробничих витрат, нові ринки збуту й експортні можливості. Досвід підтверджує, що циркулярна готовність є каталізатором для впровадження інновацій, зелених технологій та швидкої структурної перебудови бізнесу.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення причинно-наслідкових зв'язків між рівнем ресурсних шоків та траєкторіями відновлення підприємств у різних галузях, аналіз довгострокового впливу військових трансформацій на інноваційну динаміку, продуктивність і конкурентоспроможність бізнесу, оцінку ефективності цифрових, коопераційних та циркулярних стратегій як інструментів підвищення стійкості, та моделювання поведінки підприємств у межах системних криз та розробку рекомендацій для державної політики щодо стимулювання швидкої трансформації економіки. Узагальнюючи, можна зазначити, що потенціал розвитку підприємств у період війни визначається не лише наявними ресурсами, а насамперед здатністю їхнього керівництва перетворювати турбулентність на драйвер змін, використовуючи інноваційні технології, цифрові рішення, кооперацію та елементи циркулярної економіки. Потенціал підприємства в умовах війни — це спроможність розпізнати та реалізувати «вікна можливостей», перетворюючи виклики на імпульси для швидкої трансформації, стратегічного оновлення та довгострокового зміцнення стійкості. Саме комплексна інтеграція цих чинників формує основу для побудови міцних, конкурентоспроможних підприємств, здатних не лише витримувати шоки, а й формувати нові конкурентні переваги у повоєнній економіці і реалізовувати довготривалі інвестиційні проекти.

Література

1. Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy / de Waal G. A. et al. // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2025. Т. 33. №. 2. С. е70058. doi: 10.1111/1468-5973.70058
2. Pourfarash Z., Debnath B., Ghorpade B., Raman S. The Impact of Additive Manufacturing on Supply Chain Resilience in Small and Medium-Sized Enterprises: A Literature Survey // *In IISE Annual Conference. Proceedings*, 2025. Р. 1-6.
3. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії // *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71- 79.

4. Сучасні стійкі стратегії формування інвестиційних проєктів підприємств АПК / Халін С.В., та ін. // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. №3. Р. 29-36
5. Замлинський В. А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 1. С. 41-47. doi: 10.15673/fie.v17i1.3102
6. Lindström, N. B., Razmerita, L., Prokopenko, S., Popovich, N. (2024). Building Digital Resilience in Major Shocks: How Ukrainian Organizations Enact Digital Transformation in Times of War. In T. X. Bui (Ed.) // Proceedings of the 57th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii International Conference on System Sciences, 2024. P. 6813-6822). doi: 10.24251/HICSS.2024.816
7. Behún M., Behúnová A. Advanced Innovation Technology of BIM in a Circular Economy // Applied Sciences. 2023. Vol. 13. Iss. 13. P. 7989. doi: 10.3390/app13137989
8. Lavrov R., Pugachov V., Serhieieva O. Adaptation models of functioning of small and medium-sized businesses in conditions of war in Ukraine // Social Development: Economic and Legal Issues. 2025. № 7-8. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.23> (дата звернення 1.10.2025)
9. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни // Бізнес інформ. 2025. №4 (567). С. 580-585. doi: 10.32983/2222-4459-2025-4-580-585
10. How smart, connected products are transforming companies / Porter M. E. et al. // Harvard business review. 2015. Vol. 93. №. 10. P. 96-114.
11. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. WW Norton & company, 2014. 306 p.
12. Lombardi M., Salvatore R., Tomei F. (2020). Digitalization and Sustainability in Agriculture: Emerging Issues and New Opportunities // Sustainability Journal. 2020. Vol.12. Iss. 1. P. 214.
13. Бугера К. В. Напрями удосконалення процесу управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі // Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8488> doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.158 (дата звернення 1.10.2025)
14. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових // Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604> doi: 10.32782/2524-0072/2024-66-70 (дата звернення 1.10.2025)
15. Гайбура Ю. А. Фінансово-економічний потенціал підприємства: сутність і значення в умовах негативних впливів // Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025. №. 47. С. 166-170
16. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні / OECD. OECD Publishing, Paris, 2024. doi: 10.1787/5d9e86a7-uk
17. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua> (дата звернення 1.10.2025)
18. Глобальна інноваційна візія України 2030 Win-win. URL: <https://winwin.gov.ua> (дата звернення 1.10.2025)

Стаття надійшла 15.10.2025

Стаття прийнята до друку 29.10.2025

Доступно в мережі Internet 24.12.2025

Zhadanova Yu.

Ph.D., Associate Professor

Department of Public Administration and Digital Economy

State University of Intellectual Technologies and Telecommunications

Kuznechna Str.,1, Odesa, Ukraine, 65023

E-mail: golubushka78@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5289-3355>

ENTERPRISES DEVELOPMENT POTENTIAL DURING WAR: RESILIENCE AND ABILITY FOR RAPID TRANSFORMATION

The article explores the potential for enterprise development during wartime through the prism of their resilience, adaptability, and ability to rapidly transform. It has been stated that the key source of economic viability in crisis conditions is the ability of an enterprise to recognize and implement “windows of opportunity,” transforming resource shocks, logistical constraints, and market deformations into impulses for renewing the business model. It has been proven that resilience is formed on the basis of the synergy of financial flexibility, innovative potential, digitalization of management processes, and strategic leadership. The role of the innovative and regenerative model of entrepreneurship, which combines adaptability, environmen-

tal friendliness, and technological flexibility, has been revealed, ensuring the ability of enterprises not only to overcome crisis situations, but also to form long-term competitive advantages. Particular attention has been paid to the circular economy as an institutional support for resilience, which strengthens the connection between innovative activity and the achievement of sustainable development goals. It has been shown that circular readiness is a catalyst for the introduction of green technologies, resource substitution and rapid structural restructuring of business, which is critically important in wartime conditions. A methodological approach has been proposed in the form of an adaptive development model for assessing the sustainability of enterprises, which integrates indicators of resource, organizational, personnel and innovative and technological potential on the basis of the transformational sustainability of the enterprise in war conditions. It has been established that enterprises that implement digital solutions, regenerative management practices, market diversification and social responsibility demonstrate a higher level of adaptability and recovery ability, therefore, the potential of an enterprise in wartime focuses on the ability to timely recognize and implement “windows of opportunity”, turning challenges into impulses for rapid transformation, strategic renewal and long-term strengthening of sustainability. The results of the study form the basis for building an architecture of innovative sustainability of enterprises in the post-war period and developing effective strategies for anti-crisis management and integration into the restored economy of Ukraine.

Key words: potential, enterprise resilience, windows of opportunity, adaptability, innovation-regenerative model, circular readiness, resource potential, post-war recovery.

References

1. de Waal, G. A., Kenworthy, A. L., Opatska, S., Trevoho, O., Boychuk, Y., & Kozlova, V. (2025). Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2), e70058. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058>
2. Pourfarash, Z., Debnath, B., Ghorpade, B., & Raman, S. (2025). The Impact of Additive Manufacturing on Supply Chain Resilience in Small and Medium-Sized Enterprises: A Literature Survey. In *IISE Annual Conference. Proceedings* (pp. 1-6). Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).
3. Shabatura, T. S., Zamlynska, O. V., Osyk, S. V., & Seleznova, H. O. (2023). Tsyfrovі aspekty stratehichnoho upravlinnia yak instrumentu pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti kompanii. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (3), 71- 79.
4. Khalin, S. V., Kniazieva, O. A., Zamlynska, O. V., Shevchenko, V. V., Holovanova, H. Ye. (2025). Suchasni stiiki stratehii formuvannia investytsiinykh proiektiv pidpriemstv APK. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (3), 29-36.
5. Zamlynskyi, V. (2025). The state and development trajectories of circular economy and food security in the development of a sustainable agri-food ecosystem for agroindustrial enterprises. *Food Industry Economics*, 17(1), 41-47. doi: 10.15673/fie.v17i1.3102
6. Lindström, N. B., Razmerita, L., Prokopenko, S., & Popovych, N. (2024). Building Digital Resilience in Major Shocks: How Ukrainian Organizations Enact Digital Transformation in Times of War. In *Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 6813-6824). doi: 10.24251/HICSS.2024.816
7. Behún, M., & Behúnová, A. (2023). Advanced innovation technology of BIM in a circular economy. *Applied Sciences*, 13(13), 7989. doi: 10.3390/app13137989
8. Lavrov, R., Pugachov, V., & Serhieieva, O. (2025). Adaptation models of functioning of small and medium-sized businesses in conditions of war in Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (7-8). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.23> (Retrieved October 1, 2025)
9. Stepanova, E. R. (2025). Motyvatsiia ta zaluchenist personalu yak faktor stiikosti biznesu pid chas viiny. *Biznes inform*, 4(567), 580-585. doi: 10.32983/2222-4459-2025-4-580-585
10. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard business review*, 93(10), 96-114.
11. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
12. Lombardi, M., Salvatore, R., & Tomei, F. (2020). Digitalization and Sustainability in Agriculture: Emerging Issues and New Opportunities. *Sustainability Journal*, 12(1), 214.
13. Buhera, K. V. (2020). Napriamy udoskonalennia protsesu upravlinnia potentsialom innovatsiino-tehнологichnoho rozvytku pidpriemstv oliino-zhyrovoy haluzi. *Efektivna ekonomika*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8488> doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.158 (Retrieved October 1, 2025)
14. Zavora, O. (2024). Potentsial pidpriemstva: sutnist ta identyfikatsiia yoho skladovykh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). doi: 10.32782/2524-0072/2024-66-70 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604> (Retrieved October 1, 2025)
15. Haibura, Yu. A. (2025). Finansovo-ekonomichniy potentsial pidpriemstva: sutnist i znachennia v umovakh nehatyvnykh vplyviv. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, (47), 166-170

16. OECD (2024). *Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoi transformatsii biznesu v Ukraini*, OECD Publishing, Paris. doi: 10.1787/5d9e86a7-uk
17. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030. <https://nes2030.org.ua> (Retrieved October 1, 2025)
18. Hlobalna innovatsiina viziia Ukrainy 2030 Win-win. <https://winwin.gov.ua> (Retrieved October 1, 2025)

Received 15 October 2025

Approved 29 October 2025

Available in Internet 24.12.2025

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Жаданова Ю.О. Потенціал розвитку підприємств у період війни: стійкість та здатність до швидкої трансформації // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 4. С. 3-11.

Cite as APA style citation

Zhadanova, Yu. (2025). Enterprises development potential during war: resilience and ability for rapid transformation. *Food Industry Economics*, 17(4), 3-11.