

Література:

1. Про державну підтримку кінематографії в Україні : Закон України від 23.03.2017 № 1977-VIII : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-19> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Стратегія розвитку культури до 2025 року (та проєктні цілі до 2027 року) : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.02.2016 № 119-р (у редакції від 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Державне агентство України з питань кіно : офіційний веб-сайт. URL: <https://usfa.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Крупа О. П. Імплементація концепції інфотейнменту в практику івент-індустрії: постановка проблеми. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2023. № 3. С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.3.2023.289828>
5. Creative Europe: Annual Work Programme for the implementation of the Programme for 2024 : European Commission Decision C(2023) 6084. URL: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2024-03/annex-awp-erasmus-mar-2024_en.PDF (дата звернення: 05.05.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-119>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Смірнов І. В.

*здобувач другого курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму*

Міжнародний університет

Наукова керівниця: Горбаньова В. О.

*докторка філософії з менеджменту,
старша викладачка кафедри менеджменту*

Міжнародний університет

м. Одеса, Україна

Глобальні та локальні економічні процеси сьогодні перебувають у стані постійної трансформації, але критичним фактором дестабілізації для вітчизняного бізнесу виступила повномасштабна збройна агресія. Для підприємств сфери послуг, які є доволі чутливими до коливань споживчого попиту, міграційних процесів та безпекових факторів, традиційні моделі стратегічного планування втратили свою актуальність.

В умовах воєнних ризиків життєздатність бізнесу залежить не від здатності дотримуватися заздалегідь визначеного курсу, а від швидкості та якості адаптивного управління.

Головна функція адаптивного управління в умовах війни полягає в здатності швидко реагувати на зміни, адаптувати стратегії та методи управління до нових обставин та кризових ситуацій. Адаптивне управління допомагає органам місцевого самоврядування мобілізувати ресурси, координувати дії та приймати стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення безпеки та добробуту населення в умовах війни [1].

Ключовим фактором стійкості українських підприємств в умовах війни стала адаптивність їхніх бізнес-моделей. Згідно з дослідженнями, найвищу ефективність продемонстрували компанії, що вдалися до диверсифікації: розширення асортименту, освоєння нових сегментів ринку та розвиток цифрових каналів продажу. Гнучкість у прийнятті рішень та здатність швидко переорієнтуватися на міжнародне партнерство стали вирішальними для виживання та розвитку бізнесу.

Важливим аспектом успіху є підготовка до форс-мажорів. Щоб не зупиняти роботу через перебої в поставках чи виробництві, бізнесу критично важливо мати «подушку безпеки» яка забезпечить запас ресурсів та альтернативні логістичні рішення. Це надасть стабільність операційних процесів, підтримає високу оборотність активів та дозволить компанії зберігати ефективність і ліквідність навіть у кризових обставинах [2].

Ключові аспекти адаптивної бізнес-стратегії підприємства в умовах невизначеності та військових ризиків представлено на рис. 1.



Рис. 1 Схема адаптивної бізнес-стратегії в умовах війни

Джерело: власна розробка

Дослідження стану вітчизняного малого та середнього бізнесу (МСБ), проведене Європейським банком реконструкції та розвитку у 2024 році серед представників промислового та сервісного секторів, виявило високий рівень операційної стійкості. Результати анкетування свідчать про те, що переважна більшість респондентів (90%) на третьому році повномасштабного протистояння змогла зберегти повне завантаження потужностей, тоді як лише кожен десятий суб'єкт працює в обмеженому режимі. Примітно, що 14% опитаних не лише адаптувалися до поточних умов, а й декларують стратегічні наміри щодо масштабування своєї діяльності.

Водночас фінансова результативність демонструє негативну динаміку: майже половина підприємців (47%) констатують дефіцит прибутковості, при цьому середній показник зниження доходів зафіксовано на рівні 38%. Траєкторію зростання фінансових показників вдалося зберегти лише 17% компаній.

Найгострішим деструктивним чинником у 2024 році став дефіцит людського капіталу – скорочення штату торкнулося 41% організацій. Критична ситуація на ринку праці зумовлена комплексною дією зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема інтенсивними міграційними процесами та виконанням мобілізаційних завдань, що вимагає від менеджменту негайного впровадження нових підходів до управління персоналом [3].

Отже, адаптивне управління є необхідною умовою виживання та розвитку підприємств сфери послуг в умовах війни. Гнучкість, інноваційність та орієнтація на ризик-менеджмент дозволяють бізнесу не лише зберігати стабільність, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Література:

1. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 2(30). С. 136–144. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-136-144](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-136-144).
2. Кругляк А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2024. Вип. 1(93). DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>.
3. «Дотягнути до моменту, коли все скінчиться». ЄБРР дослідив вплив війни на бізнес. LIGA.net. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/dotiahnuty-do-momentu-koly-vse-skinchytsia-yebrr-doslidyv-vplyv-viyny-na-biznes> (дата звернення: 23.04.2026).