

УДК: 005.21:005.334:330.3:338.24:004.9

**Бугас Н.В.**, к.е.н. доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **АДАПТИВНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Сучасний стан економіки України у 2026 році характеризується складною багатовимірною кризою, що поєднує наслідки тривалих воєнних дій, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, демографічні втрати, релокацію підприємств та глибоку структурну трансформацію ринку праці. Економічна система функціонує в умовах високої ентропії зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює реалізацію традиційних моделей стратегічного планування та управління. За оцінками Світового банку, Європейської комісії та МВФ, у 2025–2026 роках темпи зростання ВВП України залишаються нестабільними та коливаються в межах 1,5–2,8%, що свідчить про крихкий характер відновлення економіки та її залежність від зовнішніх фінансових вливань. Сукупні втрати економіки від війни, за різними оцінками, перевищили 450–500 млрд дол. США, включаючи прямі руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей та скорочення експорту. Інфляційні процеси залишаються помірно високими – на рівні 8–12%, що зумовлено енергетичними ризиками, дефіцитом логістичних потужностей та нестабільністю валютного ринку.

Ринок праці України у 2025–2026 роках перебуває у стані глибокої структурної диспропорції. Рівень безробіття оцінюється на рівні 11–13%, при цьому у прифронтових регіонах він може перевищувати 15–18%. Водночас спостерігається дефіцит кваліфікованої робочої сили у промисловості, інженерії, ІТ-секторі та агротехнологіях. Близько 5–6 млн громадян України перебувають за кордоном або у стані трудової міграції, що формує довгострокові ризики для відновлення людського капіталу. За даними UNDP, понад 30–35% підприємств зазнали прямих або непрямих втрат активів, а понад 85% бізнесу функціонує в умовах постійної невизначеності. У цих умовах ключовим викликом стає формування адаптивних моделей стратегічного управління, здатних забезпечити не лише виживання підприємств, але й їх трансформаційний розвиток. Сучасна парадигма стратегічного менеджменту поступово переходить від класичних

довгострокових планів до концепції emergent strategy, що передбачає формування стратегії як динамічного процесу безперервного реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід є особливо релевантним для України, де рівень невизначеності залишається надзвичайно високим.

Емпіричні дослідження українських підприємств у 2023–2025 роках свідчать, що компанії, які впровадили цифрові технології управління, сценарне планування та гнучкі організаційні структури, демонструють на 20–35% вищу стійкість до кризових шоків у порівнянні з традиційними ієрархічними моделями управління. Особливої ролі набуває малий і середній бізнес, який забезпечує понад 60–65% новостворених робочих місць, виступаючи ключовим адаптивним сегментом економіки, здатним швидко реагувати на зміну ринкових умов. У структурі адаптивних моделей стратегічного управління доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних компонентів. Першим є ризик-орієнтоване управління, що включає системну ідентифікацію військових, енергетичних, фінансових та логістичних ризиків із подальшим формуванням превентивних і компенсаторних механізмів. Другим компонентом є цифрова трансформація управління, яка охоплює впровадження ERP- та CRM-систем, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, автоматизацію аналітичних процесів та цифровізацію ланцюгів постачання. Третім компонентом виступає сценарне стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам моделювати альтернативні траєкторії розвитку залежно від безпекової ситуації, доступу до ресурсів та міжнародної підтримки.

Окрему роль відіграє розвиток організаційної гнучкості. Практика українських підприємств у період війни показує, що компанії з децентралізованою структурою управління приймають критичні рішення на 25–40% швидше, що забезпечує їхню вищу адаптивність. У цьому контексті відбувається поступовий перехід до горизонтальних моделей управління, проектних команд та мережевих організаційних структур. Важливим фактором стабілізації та розвитку виступає міжнародна фінансова підтримка. У 2025–2026 роках Україна отримує в середньому 40–45 млрд дол. США щорічної зовнішньої допомоги, що забезпечує макрофінансову стабільність, але водночас формує структурну залежність від міжнародних партнерів. Європейська інтеграція виступає ключовим драйвером трансформації бізнес-середовища, зокрема через імплементацію стандартів корпоративного управління, ESG-підходів та циркулярної економіки. Перспективним є прогноз, згідно з яким у разі стабілізації безпекової ситуації після 2026 року економіка України може перейти

до траєкторії зростання на рівні 4–6% ВВП щорічно, однак цей сценарій потребує глибокої структурної модернізації, відновлення промислового потенціалу та інвестицій у людський капітал.

Таким чином, адаптивні моделі стратегічного управління соціально-економічним розвитком підприємств в Україні набувають критичного значення як інструмент забезпечення економічної стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення. Вони базуються на інтеграції цифрових технологій, ризик-менеджменту, сценарного планування та організаційної гнучкості, формуючи нову парадигму управління підприємствами в умовах довготривалої кризи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних індикаторів адаптивності підприємств, моделювання сценаріїв відновлення економіки та оцінювання ефективності управлінських рішень у кризових умовах.

### Література

1. Forbes Ukraine. Як український бізнес адаптується до війни та економічної турбулентності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
2. KPMG Ukraine. Український бізнес очима керівників та керівниць 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2025/11/kpmg-seo-outlook-2025.html> (дата звернення: 21.04.2026).
3. World Bank. Ukraine Economic Update: Building Resilience in Times of War [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 21.04.2026).
4. PwC Ukraine. Кризовий менеджмент та безперервність бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/kryzovyuy-menedzhment.html> (дата звернення: 21.04.2026).
5. European Commission. Ukraine Support and Economic Recovery Plan [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 21.04.2026).
6. Бугас Н. В. Інновації в публічному управлінні: забезпечення ефективної повоєнної реконструкції України // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях», м. Київ, 2025. – Київ: КНУТД.
7. Бугас Н. В., Семко М. Публічне управління та відновлення економіки України в умовах воєнного стану // Наукові праці КНУТД. – 2025.
8. Buhas N. V., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of services in Ukraine under uncertainty // Modern Science – Moderni věda. – 2021. – № 6. – С. 27–31. – Режим доступу: <https://drive.google.com>