

Міністерство освіти і науки України
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

*Кафедра публічного управління
та менеджменту*

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Макроекономіка» на тему: «Вплив воєнного стану на макроекономічну стабільність та адаптивність»

Студентки 2 курсу групи 2 АМ спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Дорощенко Дар'ї Юріївни

Керівник: доцент, доктор економічних наук

Прямухіна Наталія Валентинівна

Національна шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка ECTS ____

Члени комісії:

_____	_____
(підпис)	(ім'я та прізвище)

_____	_____
(підпис)	(ім'я та прізвище)

_____	_____
(підпис)	(ім'я та прізвище)

Вінниця 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ТА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність макроекономічної стабільності та її ключові індикатори в умовах кризових явищ	6
1.2. Воєнний стан як фактор трансформації макроекономічного середовища держави	8
1.3. Адаптивний та антикризовий менеджмент в умовах високої невизначеності	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЙ	17
2.1. Динаміка основних макроекономічних показників України в період воєнного стану	17
2.2. Вплив макроекономічної нестабільності на фінансово-економічні результати діяльності українських підприємств	22
2.3. Трансформація управлінських підходів та бізнес-моделей компаній в умовах воєнного стану	27
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ	31
3.1. Напрями зміцнення економіки України в умовах стабілізації економіки в умовах воєнного стану	31
3.2. Підходи до адаптивного менеджменту підприємств в умовах воєнних ризиків	34
3.3. Напрями підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній	38
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність і практичне значення обраної теми зумовлені тим, що в умовах воєнного стану економіка України функціонує під впливом системних дестабілізуючих чинників, зокрема скорочення ділової активності, порушення логістичних ланцюгів, втрати виробничих потужностей, інфляційного тиску та зростання невизначеності. За таких умов макроекономічна стабільність є важливою передумовою фінансової стійкості держави та підтримання діяльності суб'єктів господарювання. Для українських компаній адаптація системи менеджменту стає необхідною умовою безперервності діяльності, збереження конкурентних позицій і підвищення стійкості до кризових викликів. Саме тому дослідження впливу воєнного стану на макроекономічну стабільність і адаптивність менеджменту українських компаній має важливе теоретичне і практичне значення.

Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних підходів щодо формування макроекономічної стійкості та підвищення адаптивності менеджменту українських компаній в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення макроекономічної стабільності та функціонування системи менеджменту українських компаній в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів впливу воєнного стану на макроекономічну стабільність та адаптивність менеджменту українських компаній.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розглянути сутність макроекономічної стабільності та її ключові індикатори в умовах кризових явищ;
- з'ясувати роль воєнного стану як фактора трансформації макроекономічного середовища держави;
- узагальнити підходи до адаптивного та антикризового менеджменту в умовах високої невизначеності;

- дослідити динаміку основних макроекономічних показників України в період воєнного стану;
- визначити вплив макроекономічної нестабільності на фінансово-економічні результати діяльності українських підприємств;
- проаналізувати трансформацію управлінських підходів та бізнес-моделей компаній в умовах воєнного стану;
- визначити напрями зміцнення економіки України в умовах стабілізації економіки в умовах воєнного стану;
- узагальнити підходи до адаптивного менеджменту підприємств в умовах воєнних ризиків;
- розробити напрями підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній.

Структура курсової роботи зумовлена метою, завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади впливу воєнного стану на макроекономічну стабільність та систему менеджменту підприємств. У другому розділі досліджено вплив воєнного стану на макроекономічні показники України та управлінські практики компаній. У третьому розділі обґрунтовано напрями формування макроекономічної стійкості та підвищення адаптивності менеджменту українських компаній.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем макроекономічної стабільності, антикризового та адаптивного менеджменту, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали державних органів влади, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні дані та інші відкриті інформаційні джерела, що відображають особливості функціонування економіки та бізнесу в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ТА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність макроекономічної стабільності та її ключові індикатори в умовах кризових явищ

У сучасній науковій літературі макроекономічна стабільність трактується не як суто монетарна категорія, а як інтегральна характеристика стану національної економіки, за якої зберігається керованість ключових макропроцесів, відтворювальна спроможність господарської системи та здатність держави й бізнесу адаптуватися до шоків. Для менеджменту це має особливе значення, оскільки саме макроекономічна стабільність визначає межі прогнозованості ринку, доступність фінансових ресурсів, сталість попиту та якість управлінських рішень [1, с. 33-40], [2].

У працях українських учених 2022-2026 років переважає функціональний підхід до тлумачення цього поняття. Так, Єфіменко А. розглядає макроекономічну стабільність як «ключовий фактор» стійкого економічного розвитку, інвестиційної привабливості та соціального благополуччя країни [1, с. 33-40]. Бичкова А. та Галєєв О. визначають її як «основу ефективних економічних реформ» і платформу для відновлення та сталого розвитку [3, с. 148-155]. Рудевська В. та Слущкий Б. пов'язують її із забезпеченням цінової стабільності, підтримкою фінансової системи та економічного відновлення [4, с. 276-285]. Канєва Т. та Осика О. наголошують на бюджетному вимірі, підкреслюючи, що бюджет є «універсальним механізмом досягнення стійкої макроекономічної рівноваги» [5, с. 361-369]. Дубина М. та Поцелуйко І. акцентують увагу на створенні стабільних умов для розвитку національної економіки та окремих її секторів [6]. Мальцева О., Шаульська Л. та Степура Т. розглядають макроекономічну стабільність як вимірюваний стан, що

проявляється у динаміці ВВП, інфляції, валютного курсу, облікової ставки, міжнародних резервів і ресурсної бази банків [7, с. 130-140].

Узагальнення наведених підходів дає підстави визначити макроекономічну стабільність як такий стан національної економіки, за якого забезпечуються відносна цінова, валютна, бюджетна, боргова та фінансова збалансованість, зберігається керованість основних макроекономічних процесів, а внутрішні та зовнішні шоки не переходять у фазу глибоких деструктивних дисбалансів. На відміну від вузького трактування, таке розуміння охоплює не лише інфляцію чи валютний курс, а й інституційну, фінансову та відтворювальну складові.

В умовах кризових явищ, особливо під час воєнного стану, система індикаторів макроекономічної стабільності розширюється. Бичкова А. та Галєєв О. відносять до неї валовий внутрішній продукт, індекс споживчих цін, рівень безробіття, зовнішній борг, дефіцит бюджету, валютний курс, прямі іноземні інвестиції, рівень бідності, експорт, імпорт, енергетичну незалежність і стан інфраструктури [3, с. 148-155]. Водночас базове ядро індикаторів залишається відносно сталим і охоплює динаміку ВВП, інфляцію, безробіття, бюджетний дефіцит, державний борг, валютний курс, міжнародні резерви, кредитну активність та зовнішньоторговельні показники [7, с. 130-140].

У кризовому середовищі зміст цих індикаторів істотно поглиблюється. Інфляція відображає не лише зміну споживчих цін, а й зростання витрат, погіршення очікувань і зниження передбачуваності господарювання. Валютний курс сигналізує про рівень довіри до макроекономічної політики, стан зовнішнього фінансування та масштаби імпортої залежності. Безробіття у воєнний період пов'язане не лише з циклічними коливаннями, а й з міграцією населення, релокацією бізнесу та кадровим дефіцитом. Бюджетний дефіцит, своєю чергою, слід оцінювати у взаємозв'язку з обсягами міжнародної допомоги та структурою державних видатків [4, с. 276-285].

Для науки менеджменту важливо, що макроекономічні індикатори виконують не лише діагностичну, а й прикладну управлінську функцію. Вони

визначають межі стратегічного планування, впливають на рішення щодо інвестицій, ціноутворення, запасів, кредитного навантаження та диверсифікації ринків [2]. Отже, макроекономічну стабільність доцільно розглядати як інтегральний і керований стан економіки, за якого забезпечується збалансованість ключових макропараметрів і зберігається здатність системи до адаптації. У кризових умовах її ключовими індикаторами виступають ВВП, інфляція, безробіття, бюджетний дефіцит, борг, валютний курс, резерви, кредитна активність, зовнішньоторговельні показники, інвестиції, соціальна стійкість, енергетична безпека та стан інфраструктури. Саме таке розуміння є найбільш адекватним для аналізу воєнної економіки України та адаптивності систем менеджменту підприємств.

1.2. Воєнний стан як фактор трансформації макроекономічного середовища держави

Воєнний стан слід розглядати не лише як особливий правовий режим, а як фактор примусової перебудови всієї економічної системи держави, оскільки його вплив охоплює виробництво, логістику, фінанси, зайнятість, зовнішню торгівлю та механізми управління підприємствами. Йдеться не про абстрактну «зміну економічного середовища», а про конкретне порушення звичних економічних зв'язків і господарських процесів. Для українських підприємств це проявилось у втраті доступу до частини виробничих потужностей, пошкодженні інфраструктури, блокуванні традиційних логістичних маршрутів, зростанні енергетичних витрат, дефіциті персоналу та необхідності оперативно перебудовувати бізнес-моделі. У результаті головним завданням підприємств стало вже не максимізація прибутку чи масштабування діяльності, а забезпечення безперервності роботи, ліквідності та здатності швидко реагувати на нові ризики [8], [9], [10].

Найбільш відчутно воєнний стан вплинув на реальний сектор економіки через скорочення виробничої бази та зміну територіальної структури

господарювання. Підприємства, розташовані на територіях активних бойових дій або тимчасової окупації, втратили доступ до активів, обладнання, складів, персоналу та каналів збуту. У металургії це проявилось у зупинці або різкому скороченні виробництва на частині комбінатів і коксохімічних підприємств, що призвело до падіння обсягів експорту та втрати валютних надходжень. У машинобудуванні проблема полягала у розриві виробничих кооперацій і нестачі комплектуючих. Для аграрного сектору воєнний стан означав втрату частини посівних площ, мінування територій, дефіцит пального, подорожчання добрив та ускладнення експорту зерна через морські обмеження. У сфері торгівлі та послуг відбулося переміщення споживчого попиту з прифронтових регіонів до центральних і західних областей України, що змусило бізнес перебудовувати географію магазинів, складів і сервісних точок [8], [10].

Окремим напрямом трансформації стала логістика. До повномасштабної війни основна частина українського експорту здійснювалася через морські порти Чорного моря, однак їх блокування змусило підприємства переходити на дорожчі та довші маршрути через дунайські порти, автомобільні переходи та залізничне сполучення з країнами ЄС. Для бізнесу це означало збільшення термінів доставки, подорожчання транспортування, зміну логістичних партнерів і необхідність створення нових складських маршрутів. Н. Ковальчук та А. Калугарь слушно зазначають, що війна «повністю ламає логістичні ланцюги», але практично це означає зміну всієї системи руху товару – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу [8]. Для підприємств це також призвело до необхідності збільшення запасів, резервування транспорту та включення логістичних ризиків у структуру собівартості.

Воєнний стан суттєво змінив і фіскальне середовище держави. У мирний період бюджет був переважно інструментом соціально-економічного розвитку, тоді як під час війни основна частина державних ресурсів почала спрямовуватися на оборону, безпеку, підтримку критичної інфраструктури та соціальні виплати. Це призвело до різкого зростання бюджетного дефіциту, збільшення державного

боргу та посилення залежності України від міжнародної фінансової допомоги. Для підприємств така трансформація означала зміну податкових умов, обмеження державних інвестиційних програм, посилення регуляторного впливу та високу залежність ділової активності від обсягів зовнішнього фінансування [12]. Крім того, через потребу наповнення бюджету держава активніше використовувала податкові та митні механізми регулювання, що безпосередньо впливало на витрати бізнесу та його інвестиційну поведінку.

Монетарне та валютно-фінансове середовище також зазнало глибокої трансформації. Після початку повномасштабної війни Національний банк України був змушений перейти до жорсткішого валютного контролю, обмеження руху капіталу та підтримки банківської ліквідності. Для підприємств це означало складніший доступ до кредитних ресурсів, підвищення вартості фінансування, валютні обмеження для імпортних операцій і зростання чутливості до курсових коливань. Через девальваційний тиск та інфляцію компанії були змушені переглядати цінову політику, збільшувати обсяги оборотного капіталу та враховувати валютні ризики під час укладання контрактів. Рудевська В. та Слущкий Б. пов'язують макроекономічну стабільність у воєнний час зі стримуванням інфляції, підтримкою банківської системи та контрольованістю валютного ринку [4, с. 276-285]. Л. Петик доводить, що банківські ризики в умовах війни безпосередньо залежать від нестабільності економічного середовища та платоспроможності позичальників [13]. Практично це означає, що підприємства працюють у середовищі дорожчого капіталу, вищих фінансових ризиків і коротшого горизонту планування.

Суттєвих змін зазнав і ринок праці. Воєнний стан спричинив мобілізацію частини працівників, масову зовнішню міграцію населення та внутрішнє переміщення мільйонів осіб. Для підприємств це означало не лише скорочення кількості доступних кадрів, а й необхідність повністю переглядати кадрову політику. Бізнес почав активніше впроваджувати дистанційні та гібридні формати роботи, кросфункціональне навчання персоналу, автоматизацію частини процесів і внутрішню перекваліфікацію працівників. У низці галузей

виник гострий дефіцит водіїв, інженерів, технічних спеціалістів і виробничого персоналу. Л. Шостак наголошує, що адаптація ринку праці в умовах війни потребує перепідготовки кадрів, підтримки малого та середнього бізнесу та розвитку гнучких форм зайнятості [14]. Таким чином, зміни ринку праці безпосередньо вплинули на продуктивність, витрати на персонал і стабільність операційної діяльності підприємств.

Воєнний стан змінив і зовнішньоекономічне середовище. Блокування частини морських маршрутів, зростання транспортних і страхових витрат, переорієнтація торгівлі на європейські ринки та залежність від міжнародної підтримки сформували нову модель зовнішньоекономічних зв'язків. Для експортерів це означало необхідність адаптувати строки поставок, змінювати маршрути, укладати нові контракти з логістичними операторами та збільшувати витрати на транспортування. Для імпортерів – подорожчання сировини, обладнання, комплектуючих і пального. Н. Гладинець розглядає воєнний період як етап структурного зсуву, що охоплює зовнішню торгівлю, енергетику, бюджетну систему та інвестиційну активність [10]. Зарубіжні аналітичні підходи також підтверджують, що війна в Україні створила регіональні та глобальні наслідки через канали торгівлі, енергетики, фінансів та інфляційних очікувань [15].

Отже, воєнний стан трансформував макроекономічне середовище не формально, а через конкретні зміни у функціонуванні виробництва, логістики, фінансів, ринку праці та зовнішньої торгівлі. Для підприємств це означало перехід від стабільного довгострокового планування до режиму постійного перегляду рішень, контролю ліквідності, диверсифікації постачань, перебудови операційних моделей і застосування адаптивного та антикризового менеджменту. Саме така сукупність змін і становить реальний зміст трансформації макроекономічного середовища під впливом воєнного стану.

1.3. Адаптивний та антикризовий менеджмент в умовах високої невизначеності

У сучасній теорії менеджменту високий рівень невизначеності означає такий стан зовнішнього і внутрішнього середовища, за якого підприємство не може спиратися лише на стабільні прогнози, фіксовані плани та стандартні управлінські процедури. Для українських підприємств ця проблема загострилася внаслідок повномасштабної війни, оскільки одночасно діють логістичні розриви, кадровий дефіцит, фінансові обмеження, енергетичні ризики та безпекові загрози. У таких умовах адаптивний і антикризовий менеджмент не є тотожними поняттями: адаптивний менеджмент забезпечує здатність підприємства постійно пристосовуватися до змін, а антикризовий менеджмент спрямований на недопущення, локалізацію або подолання кризового стану [16, с. 40-48], [19, с. 38-43].

За сутністю адаптивний менеджмент є системою управління, яка працює через безперервне відстеження змін середовища, швидке коригування цілей, ресурсів, процесів і рішень відповідно до нових умов. Його структура охоплює моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювання відхилень від запланованих результатів, вибір варіантів реагування, оперативне перепланування та контроль наслідків ухвалених рішень. Додон О. і Синиченко А. визначають, що адаптивний менеджмент в умовах невизначеності передбачає постійний моніторинг змін факторів середовища та пристосування діяльності організації задля досягнення поставлених цілей [16, с. 40-48]. Отже, специфіка адаптивного менеджменту полягає в тому, що він діє не тільки після виникнення кризи, а постійно, підтримуючи гнучкість підприємства в щоденному режимі управління.

Механізм роботи адаптивного менеджменту можна подати як управлінський цикл: виявлення зміни середовища – оцінювання її впливу на підприємство – вибір адаптаційного рішення – швидке впровадження – перевірка результату – повторне коригування. Наприклад, якщо підприємство стикається з

перебоями постачання, адаптивне управління не обмежується очікуванням відновлення попереднього каналу, а передбачає пошук альтернативних постачальників, зміну графіка закупівель, перегляд запасів і коригування цінової політики. Якщо виникає дефіцит персоналу, адаптивний менеджмент активізує кросфункціональне навчання, гнучкі графіки, перерозподіл функцій і автоматизацію частини операцій. Саме тому Халіна В. та Колбасинський Ю. розглядають адаптивне управління як систему управлінського впливу, що забезпечує реакцію підприємства на екзогенні фактори та повернення системи до стійкого стану з новими характеристиками, адекватними зміненому середовищу [17].

Структурно адаптивний менеджмент складається з кількох взаємопов'язаних блоків: інформаційно-аналітичного, організаційного, ресурсного, комунікаційного та контрольного. Інформаційно-аналітичний блок забезпечує збір даних про ринок, витрати, запаси, попит, валютні коливання, логістику та кадрові ризики. Організаційний блок відповідає за швидке перепроєктування процесів і розподіл повноважень. Ресурсний блок передбачає оперативне перерозміщення фінансових, трудових і матеріальних ресурсів. Комунікаційний блок забезпечує швидку взаємодію між керівництвом, підрозділами, персоналом, партнерами й клієнтами. Контрольний блок оцінює, чи дала адаптація потрібний результат. Георгіаді Н. та Кубант А. підкреслюють, що адаптаційні системи менеджменту мають ґрунтуватися на гнучкості, аналітичності, ітеративності рішень, інтегрованості процесів і розвитку людського капіталу [18].

Антикризовий менеджмент має іншу сутність і структуру. Він активізується тоді, коли підприємство вже перебуває під загрозою втрати платоспроможності, операційної безперервності, ринкових позицій або організаційної керованості. Його мета – не просто пристосуватися до змін, а запобігти руйнуванню підприємства як господарської системи. Ватченко Б. та Шаранов Р. підкреслюють, що в умовах війни антикризове управління повинно розглядатися як комплексний механізм, спрямований на забезпечення

безперервності діяльності підприємства, його виживання та пристосування до умов воєнної економіки [19, с. 38-43]. Тому специфіка антикризового менеджменту полягає у концентрації на критичних загрозах, обмеженні втрат, стабілізації фінансового стану та відновленні керованості.

Структура антикризового менеджменту включає діагностичний, превентивний, стабілізаційний, санаційний і відновлювальний блоки. Діагностичний блок виявляє ознаки кризи через показники ліквідності, прибутковості, боргового навантаження, втрати клієнтів, простої виробництва або збої постачання. Превентивний блок формує резерви, альтернативні сценарії, страхування ризиків і плани безперервності. Стабілізаційний блок спрямований на термінове скорочення неперіоритетних витрат, збереження грошового потоку, реструктуризацію зобов'язань і підтримання критичних процесів. Санаційний блок передбачає глибшу перебудову бізнесу, продаж непрофільних активів, зміну структури боргу або перегляд продуктового портфеля. Відновлювальний блок повертає підприємство до розвитку після локалізації кризи. В. Федченко доводить, що ефективне антикризове управління передбачає поєднання стратегічного планування, ризик-менеджменту, оптимізації ресурсів, моніторингу зовнішнього середовища та використання сучасних технологій [20].

Практична відмінність між адаптивним і антикризовим менеджментом полягає у глибині загрози та характері управлінської реакції. Адаптивний менеджмент працює тоді, коли підприємство ще зберігає відносну стійкість, але має швидко налаштовуватися під зміни ринку, витрат, попиту чи логістики. Антикризовий менеджмент застосовується тоді, коли виникає ризик втрати життєздатності: дефіцит ліквідності, неможливість виконувати контракти, руйнування виробничої бази, масовий відтік персоналу або загроза банкрутства. Тому адаптивний менеджмент має переважно гнучко-регулятивний характер, а антикризовий – стабілізаційно-рятівний. Водночас у воєнних умовах ці підходи взаємодіють, бо своєчасна адаптація зменшує ймовірність кризи, а антикризові дії після стабілізації мають переходити в адаптивне оновлення підприємства [21, с. 14-20].

Управління змінами є практичним містком між цими двома підходами. В. Сусіденко, О. Болманенко та Г. Хащініна підкреслюють, що підприємства в умовах воєнного стану змушені оперативно реагувати на зміни середовища, застосовуючи гнучке планування, кризове управління, посилення внутрішніх комунікацій та інтеграцію нових технологій [22]. Це означає, що адаптивний менеджмент забезпечує щоденне переналаштування підприємства, а антикризовий менеджмент – жорсткі рішення у фазі загрози. Наприклад, адаптивним рішенням є диверсифікація постачальників, а антикризовим – термінове заміщення критичного постачальника при зупинці виробництва. Адаптивним рішенням є цифровізація обліку запасів, а антикризовим – ручне пріоритетне забезпечення критичних замовлень у період збою системи. Адаптивним рішенням є гнучкий графік роботи, а антикризовим – екстрений перерозподіл персоналу під час дефіциту кадрів.

Особливого значення в обох підходах набуває людський капітал. В адаптивному менеджменті персонал є джерелом гнучкості, оскільки саме працівники забезпечують здатність виконувати суміжні функції, швидко освоювати нові інструменти та підтримувати якість процесів за змінених умов. В антикризовому менеджменті персонал є критичним ресурсом виживання, тому управління кадрами має включати комунікацію, підтримку психологічної стійкості, збереження ключових компетентностей і формування кадрового резерву. Дослідження антикризового управління персоналом показують, що саме персонал забезпечує гнучкість, швидкість реакції та збереження критичних компетентностей підприємства [23].

Отже, адаптивний менеджмент за сутністю є системою постійного налаштування підприємства до мінливого середовища, а за структурою охоплює моніторинг, аналіз, перепланування, перерозподіл ресурсів, комунікацію та контроль результатів. Антикризовий менеджмент за сутністю є системою запобігання, локалізації та подолання кризових явищ, а за структурою включає діагностику, превенцію, стабілізацію, санацію та відновлення. У воєнних умовах ефективного управління потребує поєднання цих двох підходів: адаптивний

менеджмент зменшує чутливість підприємства до змін, а антикризовий менеджмент забезпечує виживання у фазі гострої загрози. Саме така взаємодія формує управлінську основу життєздатності українських підприємств в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЙ

2.1. Динаміка основних макроекономічних показників України в період воєнного стану

Аналіз динаміки основних макроекономічних показників України в період воєнного стану доцільно здійснювати не через загальні оцінки, а через конкретні зміни реального ВВП, інфляції, параметрів державних фінансів, зовнішньої торгівлі, валютно-курсової динаміки, міжнародних резервів і стану ринку праці.

Найбільш концентрованим індикатором змін став реальний валовий внутрішній продукт. За даними Національного банку України, у 2022 році реальний ВВП скоротився на 28,8%, що стало прямим наслідком початкового шоку повномасштабного вторгнення, руйнування виробничих потужностей, втрати частини територій, обмеження експорту та різкого падіння внутрішнього попиту. Уже в 2023 році економіка перейшла до фази відновлення, а уточнені дані Держстату, наведені НБУ, засвідчили зростання реального ВВП на 5,5%. У 2024 році темп відновлення сповільнився до 2,9%, що свідчить про збереження позитивної динаміки, але вже на значно вужчій базі та в умовах тривалих енергетичних і безпекових обмежень. У січневому Інфляційному звіті 2026 року НБУ додатково знизив оцінку зростання реального ВВП у 2025 році до 1,8%, пов'язавши це з руйнуванням логістики, більшим, ніж очікувалося, дефіцитом електроенергії та загальним стримуванням ділової активності. Таким чином, траєкторія 2022-2025 років відображає перехід від фази різкого макроекономічного обвалу до фази повільного й нерівномірного відновлення [24, 25].

Не менш показовою була інфляційна динаміка. У 2022 році споживча інфляція становила 26,6% у річному вимірі, що було зумовлено розривами ланцюгів постачання, корекцією валютного курсу, зростанням виробничих

витрат і загальною воєнною дестабілізацією. У 2023 році інфляція різко сповільнилася до 5,1%, що стало наслідком жорсткої монетарної політики, стабілізації валютного ринку, кращої ситуації з продовольчою пропозицією та значної зовнішньої підтримки. Проте у 2024 році інфляція знову пришвидшилася до 12,0%, а НБУ прямо пов'язав це зі зростанням витрат бізнесу на енергозабезпечення й оплату праці, ефектами послаблення гривні та нижчими врожайами. За підсумками 2025 року інфляція знову сповільнилася до 8,0%, що свідчить про часткове відновлення дезінфляційного тренду, хоча ціль НБУ у 5% залишилася недосягнутою. Отже, інфляційна динаміка воєнного періоду була хвилеподібною: після пікового сплеску 2022 року відбулося коротке уповільнення, а потім – новий інфляційний імпульс, сформований уже переважно витратними та структурними чинниками [26].

У валютно-курсовій сфері центральним макроекономічним рішенням стало коригування офіційного курсу гривні 21 липня 2022 року на 25% до 36,5686 грн за долар США, після чого цей курс було зафіксовано. НБУ обґрунтував такий крок зміною фундаментальних характеристик економіки під час війни та потребою підтримати стійкість економіки. Надалі з 3 жовтня 2023 року регулятор перейшов до режиму керованої гнучкості обмінного курсу. Це означало відмову від жорсткої фіксації на користь контрольованих ринкових коливань, але без переходу до повного вільного плавання. У січневому Інфляційному звіті 2026 року НБУ зазначив, що впродовж 2025 року курс гривні до долара загалом послабився лише на 0,8%, а ситуація на валютному ринку залишалася контрольованою. Така траєкторія засвідчує, що валютний ринок під час воєнного стану виконував функцію не лише ринкового, а й стабілізаційного механізму, де роль адміністративних та монетарних рішень була визначальною [27].

Важливим індикатором зовнішньої та фінансової стійкості стали міжнародні резерви. На кінець 2022 року вони становили 28,5 млрд. дол. США, на кінець 2023 року – 40,5 млрд. дол. США, на кінець 2024 року – 43,8 млрд. дол. США, а на кінець 2025 року – 57,3 млрд. дол. США. Отже, за три роки воєнного

стану резерви фактично подвоїлися порівняно з кризовим 2022 роком. Це стало результатом масштабної міжнародної фінансової підтримки, збереження контрольованої курсової політики та беземісійного фінансування значної частини бюджетних потреб. Саме динаміка резервів дала змогу НБУ утримувати стійкість валютного ринку, проводити інтервенції та поступово пом'якшувати валютні обмеження [28].

У сфері державних фінансів воєнний стан спричинив різке розширення масштабів бюджету та його дефіциту. За даними Міністерства фінансів України, доходи державного бюджету у 2022 році становили 1 трлн 787,7 млрд. грн., а видатки – 2 трлн 706 млрд. грн.; у 2023 році доходи зросли до 2,67 трлн. грн., а видатки – до понад 4 трлн. грн.; у 2024 році доходи досягли 3,12 трлн. грн., а видатки – 4,49 трлн. грн.. Наукові розрахунки, виконані у статті про взаємодію бюджетної та кредитної політики держави, показують, що дефіцит державного бюджету становив 914,7 млрд. грн. у 2022 році, 1333,11 млрд. грн. у 2023 році та 1358,50 млрд. грн. у 2024 році. При цьому в 2023 році, за офіційними даними Мінфіну, факт дефіциту становив 20,4% ВВП при плані 31,6% ВВП. Отже, попри різке розширення фіскального розриву, бюджетна система не перейшла у фазу неконтрольованої дестабілізації, а її стійкість значною мірою забезпечувалася зовнішніми грантами, кредитами та внутрішніми запозиченнями [29, с. 403-410], [30-32].

Боргова динаміка безпосередньо відобразила цю модель фінансування. За даними Міністерства фінансів та профільних статистичних ресурсів, державний і гарантований державою борг на кінець 2022 року становив 111,3 млрд. дол. США, на кінець 2023 року – 145,3 млрд. дол. США, на кінець 2024 року – 166,1 млрд. дол. США, а на кінець 2025 року – 213,3 млрд. дол. США. У гривневому вимірі, як показано в науковому дослідженні 2025 року, державний борг зріс з 2362,72 млрд. грн. на кінець 2021 року до 3715,13 млрд. грн. на кінець 2022 року, 5188,09 млрд. грн. на кінець 2023 року і 6692,47 млрд. грн. на кінець 2024 року. Водночас структура боргу дедалі більше зміщувалася у бік зовнішніх зобов'язань. Це підтверджує, що фіскальна стабілізація в період воєнного стану

була досягнута не за рахунок скорочення потреб, а через масштабне нарощування боргового ресурсу, переважно зовнішнього походження [33, 34].

Показовими були й зміни у зовнішній торгівлі. За статистикою НБУ за методологією КПБ6, експорт товарів України скоротився з 63,6 млрд. дол. США у 2021 році до 41,2 млрд. дол. США у 2022 році, а в 2023 році знизився ще до 35,0 млрд. дол. США. У 2024 році він частково відновився до 39,3 млрд. дол. США. Імпорт товарів зменшився з 69,2 млрд. дол. США у 2021 році до 52,9 млрд. дол. США у 2022 році, але в 2023 році зріс до 61,6 млрд. дол. США, а в 2024 році – до 68,4 млрд. дол. США. Отже, товарний дефіцит у 2024 році досяг 29,5 млрд. дол. США. Водночас географія торгівлі істотно змінилася: частка країн ЄС в експорті товарів зросла до 60,3% у 2022 році, 62,6% у 2023 році та залишалася високою у 2024 році – 56,4%, тоді як частка країн СНД зменшилася до 6,1%, 3,2% та 2,8% відповідно. Це означає, що воєнний стан не лише зменшив абсолютні торговельні обсяги, а й прискорив структурну переорієнтацію зовнішньої торгівлі України на європейський ринок [35].

Ринок праці у воєнний період також демонстрував не лінійну деградацію, а складну адаптивну динаміку. Згідно з дослідженням НБУ, рівень безробіття сягнув піку у 25% у травні 2022 року, після чого поступово знижувався і досяг 9% у грудні 2024 року. Разом із тим рівень участі в робочій силі у 2022-2025 роках знизився приблизно на 9 відсоткових пунктів. Це означає, що формальне зменшення безробіття не можна тлумачити як повне відновлення ринку праці, оскільки воно супроводжувалося масштабною міграцією, скороченням пропозиції праці, мобілізаційними втратами та наростанням кадрового дефіциту. Саме тому для оцінки ринку праці в період воєнного стану важливо враховувати не лише показник безробіття, а й зміну участі населення в економічній активності [36, 37, 38].

У табл. 2.1 узагальнено ключові макроекономічні показники України в період воєнного стану.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових макроекономічних показників України у 2022-2025
роках

Показник	2022	2023	2024	2025
Реальний ВВП, % до попереднього року	-28,8	5,5	2,9	1,8*
Споживча інфляція, % р/р на кінець року	26,6	5,1	12	8
Міжнародні резерви, млрд. дол. США на кінець року	28,5	40,5	43,8	57,3
Доходи державного бюджету, трлн. грн.	1,788	2,67	3,123	3,834**
Видатки державного бюджету, трлн. грн.	2,706	4,014	4,487	5,474**
Дефіцит державного бюджету, трлн. грн.	0,915	1,333	1,359	1,636**
Експорт товарів, млрд. дол. США	41,2	35	39,3	н/д
Імпорт товарів, млрд. дол. США	52,9	61,6	68,4	н/д
Державний і гарантований державою борг, млрд. дол. США	111,3	145,3	166,1	213,3

*оцінка НБУ станом на січень 2026 року.

** за підсумками 2025 року за даними Мінфіну та ресурсу index.minfin.com.ua.

Джерело: власна розробка автора на основі даних НБУ, Мінфіну України, статистики зовнішнього сектору НБУ, аналітичних публікацій 2025 року [24-38].

Наведені дані дають підстави для чіткого аналітичного висновку. У 2022 році Україна пережила фазу гострої макроекономічної дестабілізації, яка проявилася в одночасному обвалі ВВП, інфляційному сплеску, девальваційному коригуванні, різкому розширенні бюджетного дефіциту та падінні зовнішньої торгівлі. У 2023-2024 роках відбулося часткове відновлення, однак воно мало нерівномірний характер: економіка зростала, але повільніше, інфляція після короткого уповільнення знову пришвидшилася, а бюджетна й боргова стійкість дедалі більше залежала від зовнішньої допомоги. У 2025 році простежувалося подальше збереження макрофінансової стійкості, насамперед через високі міжнародні резерви, контрольовану курсову динаміку та зниження інфляції, але економічне зростання залишалося стриманим. Отже, динаміка основних макроекономічних показників у період воєнного стану свідчить не про повернення до довоєнної рівноваги, а про формування нової моделі функціонування економіки, в якій стабільність забезпечується поєднанням внутрішньої адаптації та масштабної зовнішньої підтримки.

2.2. Вплив макроекономічної нестабільності на фінансово-економічні результати діяльності українських підприємств

Найбільш репрезентативним є порівняння підприємств із різною галузевою чутливістю до війни та макрошоків. Для цього доцільно залучити Групу «Метінвест» як представника металургії та гірничодобувного комплексу, МХП як агропродовольчу компанію з виразною експортною орієнтацією, Kernel як велику агроекспортну та інфраструктурну групу, а також Astarta як диверсифікований агропромисловий бізнес. Таке зіставлення дозволяє побачити, що нестабільність впливала на всіх, але не однаково: металургія виявилася найбільш уразливою до втрати активів, портових обмежень і руйнування виробничої бази; аграрний і харчовий бізнес – до логістики, цінової кон'юнктури, валютних коливань та собівартості, але водночас зберігав кращу здатність до відновлення через експорт і географічну диверсифікацію. Цю різницю добре підтверджують самі річні звіти компаній. У 2022 році МХП констатував, що війна суттєво вдарила по обсягах і логістиці експорту, але компанія зберегла виручку на рівні 85 451 млн грн; Kernel прямо зазначив, що «strong operating results attained prior to 24 February 2022 were destroyed by the war»; Metinvest зафіксував найглибшу деградацію результату через втрату маріупольських активів і колосальні імпейменти, тоді як Astarta продемонструвала відносно кращу стійкість завдяки агросекторній спеціалізації та переорієнтації експорту [39-44].

У табл. 2.2 доцільно узагальнити фінансові показники вибраних компаній за 2022-2024 роки, оскільки саме за цей період у відкритому доступі наявні повні зіставні річні дані для всіх чотирьох підприємств.

Перерахунок виконано за середньорічним курсом НБУ: 2022 – 32,34 грн/дол.; 2023 – 36,57 грн/дол.; 2024 – 40,15 грн/дол.; для євро використано середньорічні курси НБУ.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників окремих великих українських підприємств під впливом макроекономічної нестабільності у 2022-2024 роках, млн. грн.

Показник	Група «Метінвест»	МХП	Kernel	Astarta
Галузь	металургія, ГЗК	агро, харчова промисловість	агроекспорт, олійно- жирова, логістика	агропромисловий холдинг
Виручка 2022	268 136	85 451	172 441	18 091
Виручка 2023	270 417	110 452	126 333	24 584
Виручка 2024	323 208	122 327	143 766	26 610
EBITDA 2022	60 572	12 417	7 115	5 489
EBITDA 2023	31 486	16 274	19 892	5 763
EBITDA 2024	38 434	22 720	15 297	6 915
Чистий прибуток / збиток 2022	-70 931	-7 471	-1 325	2 300
Чистий прибуток / збиток 2023	-7 095	5 193	10 933	2 465
Чистий прибуток / збиток 2024	-46 253	5 782	6 745	3 608

Джерело: власна розробка автора на основі річних звітів компаній та середньорічних курсів НБУ [39-44].

З наведених у табл. 2.2 даних видно, що макроекономічна нестабільність у період воєнного стану суттєво вплинула на фінансові результати українських підприємств різних секторів. Найбільшу чутливість до макроекономічних і воєнних факторів продемонструвала металургійна галузь, представлена Групою «Метінвест», яка зазнала значних збитків у 2022 та 2024 роках через втрату виробничих активів, логістичні обмеження та зростання операційних витрат. Водночас агропромислові компанії, зокрема МХП, Kernel та Astarta, продемонстрували відносно вищий рівень адаптивності до нестабільного макроекономічного середовища, що пояснюється можливістю швидшої перебудови логістичних маршрутів, стабільним зовнішнім попитом на продовольчу продукцію та диверсифікацією операційної діяльності.

Найсильніший негативний ефект макроекономічної нестабільності спостерігався у важкій промисловості. У Metinvest виручка після падіння до 270

417 млн грн у 2023 році частково відновилося до 323 208 млн грн у 2024 році, а EBITDA зросла з 31 486 до 38 434 млн грн, проте група залишалася глибоко збитковою: чистий збиток становив 70 931 млн грн у 2022 році, 7 095 млн грн у 2023 році і знову зріс до 46 253 млн грн у 2024 році. Саме цей кейс найкраще показує, що навіть часткове відновлення виручки та операційного прибутку не означає відновлення фінансової стійкості, якщо компанія працює в умовах втрати активів, високих логістичних витрат, перебоїв із коксівним вугіллям, енергетичних ризиків і значних імпейментів. У річному звіті за 2023 рік Metinvest прямо пов'язував зниження EBITDA з «lower sales of in-house products», «increased expenses on transportation» та «constrained Black Sea commercial navigation», а за підсумками 2024 року компанія знову вийшла на значний чистий збиток.

Агропродовольчий сектор виявився стійкішим, однак також продемонстрував високу залежність від макросередовища. У МХП виручка зросла з 85 451 млн грн у 2022 році до 110 452 млн грн у 2023 році і 122 327 млн грн у 2024 році. EBITDA збільшилася з 12 417 до 16 274 і 22 720 млн грн відповідно, тоді як чистий результат трансформувався зі збитку 7 471 млн грн у 2022 році в прибуток 5 193 млн грн у 2023 році та 5 782 млн грн у 2024 році. Проте таке покращення не означало відсутності тиску нестабільності. У звіті МХП за 2023 рік прямо зазначено, що зростання виручки було «driven by a recovery in export levels» та успіхом у «minimising disruption to production», тобто компанія покращила результати не завдяки стабільному середовищу, а через ефективну адаптацію до нього. У 2022 році МХП, навпаки, фіксував 2 231 млн грн воєнних витрат (war-related expenses), падіння прибутковості та чистий збиток, пов'язаний, зокрема, з великими валютними втратами. Отже, для харчового та аграрного бізнесу ключовими факторами впливу були експортна логістика, валютний курс, собівартість енергії та масштаби воєнних додаткових витрат.

Kernel демонструє ще один тип реакції на макроекономічну нестабільність. У 2022 році компанія зафіксувала виручку 172 441 млн грн, але EBITDA впала

до 7 115 млн грн, а чистий результат став від'ємним на рівні 1 325 млн грн. Уже у 2023 році виручка різко скоротилася до 126 333 млн грн, проте EBITDA зросла до 19 892 млн грн, а чистий прибуток – до 10 933 млн грн. У 2024 році виручка частково відновилася до 143 766 млн грн, але EBITDA зменшилася до 15 297 млн грн, а чистий прибуток – до 6 745 млн грн. Це означає, що для експортно-орієнтованого аграрного бізнесу зміна абсолютної виручки не завжди прямо збігається з рухом операційної ефективності, оскільки вирішальне значення мають цінова кон'юнктура, маржа переробки, структура продажів і вартість логістики. У 2022 році Kernel прямо визнав, що війна «destroyed» результати, досягнуті до 24 лютого, а в 2024 році пояснював погіршення показників слабшими цінами на зерно й рослинні олії, хоча частину цього тиску було компенсовано вищими обсягами продажів завдяки інвестиціям в експортну інфраструктуру.

Порівняно з іншими розглянутими компаніями Astarta показала найбільш рівну траєкторію. Її виручка зросла з 18 091 млн грн у 2022 році до 24 584 млн грн у 2023 році, а у 2024 році майже зберіглася на рівні 26 610 млн грн. EBITDA становила 5 489 млн грн у 2022 році, 5 763 млн грн у 2023 році та 6 915 млн грн у 2024 році, тоді як чистий прибуток дорівнював 2 300, 2 465 і 3 608 млн грн відповідно. Власне, цей кейс демонструє, що диверсифікація всередині агропромислового ланцюга, експортна переорієнтація та менша капіталомісткість порівняно з металургією формують кращу адаптивність до нестабільності. У 2024 році компанія прямо пов'язувала результат зі стабільнішими морськими перевезеннями через Одесу, зростанням частки експорту до 66% та покращенням цінової кон'юнктури, а у 2022 році – попри війну – зберегла позитивний чистий прибуток. Це не означає відсутності втрат, але вказує на суттєво вищу кризостійкість агропромислової моделі порівняно з важкою індустрією [39].

Для коректного зіставлення важливо враховувати і факторну структуру такого впливу. У Metinvest визначальними були руйнування активів, втрата територіально прив'язаних виробничих потужностей, дорогі логістичні

маршрути, висока енергоємність та імпейрменти. Для МХП найбільше значення мали стан експортних каналів, стабільність виробництва, валютні втрати та непрямі воєнні витрати. Для Kernel вирішальними стали маржа аготрейдингу, доступ до портів, цінова динаміка на зернові та олії, а також інвестиції в інфраструктуру. Для Astarta основними факторами були обсяг урожаю, стабільність морського експорту, динаміка внутрішніх та зовнішніх цін і якість диверсифікації між рослинництвом, цукром, соєвою переробкою та молочним бізнесом. У підсумку макроекономічна нестабільність справді впливала на всі галузі, але ступінь цього впливу визначався не самим фактом війни, а комбінацією галузевої структури, логістичної залежності, енергоємності, валютної чутливості та здатності компанії перебудувати операційну модель.

Окремо слід зафіксувати ще один актуальний фактор нестабільності, який уже виник у березні 2026 року, але ще не відображений у повній річній звітності більшості українських компаній. Станом на 9-11 березня 2026 року на тлі ескалації війни США та Ізраїлю проти Ірану ціни на нафту перевищували 100 доларів за барель, а ринки закладали ризик порушень поставок через Ормузьку протоку. Reuters повідомляв, що війна вже викликала стрибок нафтових котирувань, а українські економічні медіа з посиланням на Reuters також фіксували зростання цін на нафту понад 100 доларів. Для українських підприємств це створює додатковий канал тиску через собівартість пального, транспортні витрати, ціну електроенергії, дорожчу логістику та ризик нового інфляційного витка. Найбільш чутливими до цього фактора є транспортомісткі та енергоємні галузі, але непрямий ефект поширюється фактично на всіх виробників і торговельні компанії [45].

Отже, аналіз фінансово-економічних результатів великих українських підприємств переконливо засвідчує, що макроекономічна нестабільність у період воєнного стану не мала універсально однакового ефекту, проте вплинула на всі сектори без винятку. Найбільш вразливою виявилася металургія, де навіть відновлення виручки не забезпечило повернення до прибутковості. Агропродовольчі та агропромислові компанії продемонстрували вищу

адаптивність, однак їхні результати також істотно залежали від логістики, валютної динаміки, експортних коридорів, енергетичних витрат і цінової кон'юнктури. Тому вплив макроекономічної нестабільності на підприємства доцільно оцінювати не тільки через зміну прибутку чи виручки, а через здатність бізнесу втримувати операційну ефективність, ліквідність і конкурентоспроможність в умовах багатоканального шоку.

2.3. Трансформація управлінських підходів та бізнес-моделей компаній в умовах воєнного стану

Трансформація управлінських підходів і бізнес-моделей українських компаній у 2022–2025 роках стала закономірною відповіддю на системну дестабілізацію зовнішнього середовища, що проявлялася у руйнуванні інфраструктури, логістичних обмеженнях, дефіциті ресурсів і високій невизначеності. Фактичні результати діяльності підприємств, проаналізовані у попередньому підрозділі, свідчать, що ключовим критерієм ефективності управління у цей період стала не максимізація прибутку, а забезпечення безперервності функціонування, адаптивності та здатності до швидкої перебудови бізнес-процесів [16, с. 40–48].

Емпіричні дані 2022–2025 років демонструють, що трансформація бізнес-моделей відбувалася не хаотично, а за чіткими напрямками, які можна простежити на прикладі великих українських компаній різних галузей. У логістичному секторі ТОВ «Нова пошта» реалізувала масштабну перебудову операційної моделі, що включала активне розширення мережі відділень і поштоматів, впровадження автоматизованих сортувальних центрів і цифрових сервісів. Станом на 2025 рік мережа компанії перевищила 13 тис. відділень і 24 тис. поштоматів, що відображає перехід до моделі максимальної доступності сервісу в умовах обмеженої мобільності населення та логістичних ризиків [24]. Водночас чистий дохід компанії зріс із 36 468 879 тис. грн у 2023 році до 54 153

003 тис. грн у 2025 році, що свідчить про ефективність адаптивної бізнес-моделі [24].

У промисловому секторі трансформація мала інший характер і була зумовлена необхідністю збереження виробничого потенціалу в умовах прямих втрат активів. Група «Метінвест» у 2022 році втратила ключові металургійні підприємства в Маріуполі, що призвело до різкого скорочення виробництва та значних збитків, однак уже у 2023–2024 роках компанія зосередилася на переорієнтації виробництва, оптимізації витрат і розвитку альтернативних логістичних маршрутів експорту [25]. Така модель управління демонструє перехід від стратегії зростання до стратегії збереження та відновлення.

Аграрний сектор, представлений компаніями МХП, Kernel та Astarta, продемонстрував відносно вищу стійкість, що пояснюється експортною орієнтацією та можливістю географічної диверсифікації. У 2022 році МХП зберіг виручку на рівні 2,642 млрд. дол. США, незважаючи на суттєві логістичні обмеження, що свідчить про здатність компанії швидко перебудовувати канали збуту [26]. Kernel, своєю чергою, у 2023 році досяг значного зростання EBITDA завдяки адаптації до нових логістичних маршрутів і оптимізації операційної діяльності [27]. Це підтверджує, що в аграрному секторі трансформація бізнес-моделей базувалася на гнучкому управлінні експортом, логістикою та витратами.

Для систематизації змін доцільно узагальнити ключові напрями трансформації управлінських підходів і бізнес-моделей у вигляді таблиці.

Таблиця 2.3

Основні напрями трансформації бізнес-моделей українських компаній у 2022-2025 роках

Показник / компанія	ТОВ «Нова пошта»	Група «Метінвест»	МХП	Kernel	Astarta
Ключовий шок	Руйнування логістики, зростання попиту	Втрата виробничих активів	Логістичні обмеження експорту	Блокада портів	Порушення логістики

Показник / компанія	ТОВ «Нова пошта»	Група «Метінвест»	МХП	Kernel	Astarta
Трансформація моделі	Масштабування мережі, цифровізація	Збереження потужностей, оптимізація	Диверсифікація експорту	Перебудова логістики	Переорієнтація ринків
Управлінський підхід	Адаптивно-експансивний	Антикризово-стабілізаційний	Гнучко-експортний	Операційно-оптимізаційний	Диверсифікаційний
Результат	Зростання доходів	Збитковість при збереженні діяльності	Стабілізація доходів	Зростання EBITDA	Відносна стійкість

Джерело: власна розробка автора на основі [24-27].

Аналіз таблиці 2.3 показує, що, незважаючи на універсальність шоку, реакція компаній була диференційованою та залежала від галузевої специфіки. Логістичні компанії трансформувалися через масштабування і цифровізацію, промислові – через антикризове управління та збереження активів, аграрні – через гнучкість експорту та диверсифікацію ринків. Це свідчить про те, що в умовах воєнного стану універсальних управлінських рішень не існує, а ефективність визначається здатністю адаптувати модель до конкретних умов функціонування.

Важливою характеристикою трансформації стало також посилення ролі цифровізації. У більшості компаній відбулося впровадження цифрових платформ управління, автоматизації операцій, аналітичних систем і віддалених каналів взаємодії з клієнтами. Це дозволило знизити залежність від фізичної інфраструктури та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, що є критично важливим у середовищі високої невизначеності [21, с. 14-20].

Додатковим фактором нестабільності, який почав проявлятися у 2025–2026 роках, стало загострення геополітичної ситуації на Близькому Сході, що призвело до зростання світових цін на нафту і, відповідно, підвищення вартості пального. Це створює додатковий тиск на витрати підприємств, особливо у транспортно-логістичному та аграрному секторах, і підсилює потребу в адаптивних управлінських рішеннях, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення енергоефективності.

Таким чином, у 2022–2025 роках відбулася глибинна трансформація управлінських підходів українських компаній, яка полягає у переході від стабільних, довгостроково орієнтованих моделей до гнучких, адаптивних і антикризових систем управління. Фактичні дані діяльності підприємств підтверджують, що саме здатність до швидкої перебудови бізнес-моделі, диверсифікації ризиків і використання цифрових інструментів стала ключовим фактором забезпечення їх життєздатності та подальшого розвитку в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

3.1. Напрями зміцнення економіки України в умовах стабілізації економіки в умовах воєнного стану

Результати аналізу, проведеного в розділі 2, показали, що найбільшими обмежувачами економічної стійкості України у 2022–2025 роках залишалися логістичні обмеження, енергетична вразливість, дефіцит трудових ресурсів і висока залежність бізнесу від зовнішнього фінансування [50], [51]. Водночас проведений аналіз діяльності українських підприємств засвідчив, що найбільших втрат зазнавали саме ті компанії, діяльність яких критично залежала від стабільності логістики, енергозабезпечення та безперервності виробничих процесів [39]–[44]. За таких умов напрями зміцнення економіки повинні концентруватися не на широких деклараціях підтримки бізнесу, а на конкретних рішеннях, здатних зменшити системні ризики для підприємств і підвищити стійкість базових секторів економіки [50].

Одним із ключових напрямів має стати прискорений розвиток прикордонної та експортної логістичної інфраструктури. Необхідність такого рішення безпосередньо підтверджується проблемами, які були виявлені в діяльності МХП, Kernel та металургійних компаній у розділі 2, де саме логістичні обмеження спричинили подорожчання експорту, втрату частини зовнішніх ринків і зниження прибутковості [39]–[43]. Для цих підприємств проблема полягає не лише у фізичному перевезенні продукції, а у високій залежності від обмеженої кількості маршрутів і перевантаженості прикордонної інфраструктури. Саме тому практично доцільним є створення мережі мультимодальних логістичних вузлів поблизу західного кордону України з інтеграцією залізничної, автомобільної та складської інфраструктури.

У межах такого підходу пропонується впровадження державної програми «Експортний логістичний коридор», яка повинна охоплювати модернізацію пунктів пропуску, цифровізацію митного оформлення, будівництво перевантажувальних терміналів і розвиток логістичних сервісних зон. Практичне впровадження цієї моделі має здійснюватися у три етапи. На першому етапі доцільно визначити пріоритетні прикордонні вузли для аграрного та промислового експорту й забезпечити їх швидке інженерне дооснащення. На другому етапі необхідно інтегрувати цифрову систему координації перевезень, яка дозволить бізнесу бронювати логістичні потужності та відстежувати рух вантажів у режимі реального часу. На третьому етапі доцільно створити спеціальні стимули для приватних інвестицій у склади, термінали та транспортну інфраструктуру. Такий підхід дозволить скоротити час проходження кордону, знизити собівартість експорту й стабілізувати зовнішньоторговельні потоки [50].

Другим стратегічним напрямом має стати розвиток енергетичної автономності підприємств і промислової інфраструктури. Аналіз 2024–2025 років показав, що атаки на енергетичну систему прямо впливали на виробничі простої, зростання собівартості продукції та погіршення фінансових результатів підприємств [26], [27], [39]–[44]. Особливо вразливими виявилися металургійні підприємства, логістичні центри, агропереробка та великі торговельні мережі, діяльність яких залежить від стабільного електропостачання. За таких умов просте відновлення централізованої генерації вже не є достатнім рішенням.

Для зниження енергетичної вразливості доцільно впровадити програму «Розподілена енергетична стійкість бізнесу», орієнтовану на підтримку локальної генерації для підприємств критичних секторів. Практичне впровадження цієї моделі повинно передбачати часткову компенсацію витрат бізнесу на встановлення газопоршневих установок, сонячних електростанцій, накопичувачів енергії та резервних систем живлення. Для індустріальних парків і великих логістичних вузлів доцільним є створення локальних енергетичних контурів із можливістю автономної роботи під час аварійних відключень. Одночасно необхідно запровадити пільгові кредитні програми для підприємств,

які здійснюють енергоефективну модернізацію виробництва. Такий підхід дозволить не лише зменшити ризик виробничих простоїв, а й знизити довгострокові витрати бізнесу на енергоспоживання [50].

У табл. 3.1 узагальнено запропоновані напрями зміцнення економіки України та механізми їх практичного впровадження.

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями зміцнення економіки України в умовах воєнного стану

Напрямок	Для яких підприємств є критичним	Сутність запропонованого рішення	Практичне впровадження
Розвиток експортної та прикордонної логістики	МХП, Kernel, металургійні підприємства, агроекспортери	Формування стійкої мультимодальної експортної інфраструктури	Модернізація пунктів пропуску, цифровізація митних процедур, будівництво логістичних хабів і терміналів
Розподілена енергетична стійкість	«Метінвест», логістичні компанії, агропереробка, торговельні мережі	Зниження залежності підприємств від централізованої енергосистеми	Компенсація встановлення локальної генерації, накопичувачів енергії та резервних систем живлення

Джерело: власна розробка автора на основі [39]–[44], [50], [51].

Окремого значення набуває проблема людського капіталу, оскільки аналіз ринку праці засвідчив не лише зростання кадрового дефіциту, а й структурний дисбаланс між потребами бізнесу та наявними трудовими ресурсами [36]–[38]. Для промисловості, логістики та агросектору це означає нестачу технічних спеціалістів, водіїв, інженерів і виробничого персоналу. Саме тому доцільним є впровадження регіональних програм швидкої професійної перепідготовки, адаптації ветеранів до цивільного ринку праці та стимулювання внутрішньої мобільності кадрів. Практично це може реалізовуватися через спільні програми держави, бізнесу та закладів професійної освіти, орієнтовані на підготовку кадрів для секторів із найбільшим дефіцитом працівників [53].

Для активізації інвестиційної діяльності необхідним є також розвиток системи страхування воєнних ризиків. Проведений аналіз показав, що навіть фінансово стійкі підприємства обмежують масштаб інвестицій через високий рівень безпекової невизначеності [40]–[44]. Саме тому практично доцільним є розширення програм страхування майна, транспортних перевезень і нових інвестицій за підтримки міжнародних фінансових інституцій та експортно-кредитних агентств [50], [54]. Без створення повноцінної системи страхового захисту приватний сектор і надалі зберігатиме обережну інвестиційну поведінку, що стримуватиме структурне відновлення економіки.

Отже, напрями зміцнення економіки України в умовах воєнного стану повинні базуватися на конкретних механізмах зниження системних ризиків для підприємств. Найбільш результативними в сучасних умовах є розвиток стійкої логістичної інфраструктури, формування розподіленої енергетичної моделі, підтримка кадрової адаптації та запуск повноцінного страхування воєнних ризиків. Саме такі рішення безпосередньо відповідають проблемам, виявленим у діяльності українських підприємств у розділі 2, і дозволяють формувати більш стійку та адаптивну модель економіки України.

3.2. Підходи до адаптивного менеджменту підприємств в умовах воєнних ризиків

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що ключовою проблемою українських підприємств у період воєнного стану стала не лише втрата частини прибутковості, а насамперед нестабільність операційного середовища. Для металургійних компаній основними ризиками стали руйнування виробничих потужностей, логістичні обмеження та висока енергоємність виробництва; для аграрного сектору – блокування експорту, дефіцит транспорту та коливання світових цін; для логістичних і торговельних компаній – ризик перебоїв постачання, енергетичні обмеження та різка зміна територіальної структури попиту [24–45]. Саме тому адаптивний менеджмент у сучасних умовах має

будуватися не навколо загальних принципів «гнучкості», а навколо конкретних управлінських механізмів, які дозволяють підприємствам зберігати безперервність діяльності та швидко перебудовувати бізнес-процеси залежно від характеру воєнних ризиків [55, с. 260–269].

Для Групи «Метінвест» найбільш доцільним є впровадження моделі багаторівневого управління виробничою та логістичною безперервністю. Такий підхід зумовлений тим, що саме металургія виявилася найбільш вразливою до руйнування інфраструктури, енергетичних перебоїв і блокування традиційних експортних маршрутів [39]. Практично це має реалізовуватися через створення резервних схем постачання сировини, дублювання логістичних каналів, формування страхових запасів критичних матеріалів і цифровий контроль енергоспоживання. Для підприємств групи доцільно також впровадити окремі антикризові центри координації, які в режимі реального часу контролюватимуть виробничі ризики, доступність електроенергії, стан транспортування та зміни експортних обмежень. У такій моделі рішення щодо виробничих навантажень, запасів і логістики мають переглядатися не раз на рік, а щотижнево або щомісячно залежно від ситуації [57, с. 107–117].

Для аграрних і агропромислових компаній, зокрема МХП, Kernel та Astarta, головним напрямом адаптивного менеджменту повинна стати диверсифікація логістики та перебудова системи управління експортом. Аналіз показав, що ці підприємства зберегли відносно кращу стійкість саме завдяки швидкій зміні експортних маршрутів і переорієнтації поставок [40–44]. Для МХП доцільним є впровадження моделі динамічного планування експорту, за якої підприємство щомісячно переглядає структуру каналів збуту залежно від ситуації на морських, дунайських і сухопутних маршрутах. Практично це означає інтеграцію цифрових систем моніторингу логістики, створення резервних контрактів із перевізниками та автоматизований перерозподіл обсягів між ринками збуту. Для Kernel, діяльність якого значною мірою залежить від експорту зернових і олійних культур, адаптивний менеджмент має концентруватися на розвитку власної логістичної інфраструктури, резервуванні

транспортних потужностей і формуванні альтернативних експортних контурів через країни ЄС [41], [42]. Для Astarta найбільш ефективним є посилення диверсифікації бізнес-моделі через розвиток переробки, біоенергетичних напрямів і внутрішньої інтеграції агропромислового ланцюга, оскільки саме така структура дозволила компанії зберегти вищу стійкість у період нестабільності [44].

Для ТОВ «Нова пошта» доцільним є розвиток моделі адаптивної логістичної мережі. Її необхідність зумовлена тим, що логістичний сектор у воєнний період працює в умовах постійної зміни маршрутів, нерівномірного навантаження на регіони та ризику фізичного пошкодження інфраструктури [24]. Практичне впровадження такої моделі повинно передбачати автоматизоване перенаправлення потоків між терміналами, резервні енергетичні системи для сортувальних центрів, використання мобільних відділень і цифрове управління навантаженням на логістичні вузли. Доцільним є також створення регіональних кризових штабів, які матимуть право оперативно змінювати маршрути, графіки перевезень і пріоритетність доставки залежно від безпекової ситуації. Саме такий підхід дозволяє компанії підтримувати швидкість доставки навіть за умов енергетичних перебоїв або змін транспортної доступності [24].

Для підприємств роздрібної торгівлі та сервісного сектору адаптивний менеджмент має будуватися навколо багатоканальної моделі продажу й децентралізованого управління операціями. Воєнний стан різко змінив географію попиту, тому компанії були змушені переносити логістичні центри, змінювати формати магазинів і посилювати онлайн-канали збуту [45]. Практично це означає необхідність поєднання офлайн- та онлайн-продажів, використання локальних складів, резервування постачальників і впровадження систем швидкого перепланування запасів залежно від регіонального попиту. У такій моделі менеджмент повинен отримувати оперативні дані про продажі, залишки, маршрути й завантаження складів у режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації [60, с. 113–124].

У табл. 3.2 узагальнено рекомендовані підходи адаптивного менеджменту для окремих українських підприємств.

Таблиця 3.2

Практичні підходи адаптивного менеджменту для українських підприємств

Підприємство	Виявлена проблема	Рекомендований підхід	Практичне впровадження
Група «Метінвест»	Енергетичні ризики, втрата логістичних маршрутів, ризик простоїв	Управління безперервністю виробництва	Резервні постачальники, страхові запаси, антикризові центри координації, цифровий контроль енергоспоживання
МХП	Нестабільність експорту та логістики	Динамічне управління експортом	Щомісячне перепланування маршрутів, цифровий моніторинг перевезень, резервні контракти з перевізниками
Kernel	Висока залежність від зовнішньої логістики	Диверсифікація експортної інфраструктури	Розвиток альтернативних маршрутів, резервування транспортних потужностей, інвестиції у власну логістику
Astarta	Ризики аграрної спеціалізації	Диверсифікація бізнес-моделі	Розвиток переробки, біоенергетики, внутрішня інтеграція агропромислового ланцюга
ТОВ «Нова пошта»	Нерівномірне логістичне навантаження, ризик перебоїв	Адаптивна логістична мережа	Автоматичне перенаправлення потоків, резервне живлення, мобільні відділення, кризові штаби
Підприємства роздрібної торгівлі	Зміна географії попиту	Багатоканальна модель продажу	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, локальні склади, цифрове управління запасами

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [39–45], [55–60].

Окремого значення для всіх розглянутих підприємств набуває цифровий контур управління. Дослідження сучасних цифрових інструментів стратегічного управління доводять, що їх використання дозволяє не лише фіксувати наслідки проблем, а прогнозувати ознаки дестабілізації ще до виникнення критичних втрат [60, с. 113–124]. Саме тому для українських компаній доцільним є впровадження інтегрованих панелей контролю запасів, логістики, cash-flow, дебіторської заборгованості, енергоспоживання та кадрового навантаження. У практичному вимірі це забезпечує можливість оперативного перегляду рішень і

швидкого переналаштування бізнес-процесів залежно від змін зовнішнього середовища.

Отже, підходи до адаптивного менеджменту українських підприємств в умовах воєнних ризиків повинні формуватися з урахуванням специфіки конкретної галузі та характеру загроз. Для металургії ключовим є забезпечення виробничої безперервності та енергетичної стійкості, для аграрного сектору – диверсифікація експорту й логістики, для логістичних компаній – гнучкість транспортної мережі, для торгівлі – багатоканальна модель продажу та цифрове управління запасами. Саме така практично орієнтована модель адаптивного менеджменту дозволяє підприємствам зберігати керованість, операційну стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах тривалої воєнної нестабільності.

3.3. Напрями підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній

Підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній у сучасних умовах має спиратися не на універсальні антикризові заходи, а на системне переосмислення моделі розвитку підприємства в середовищі тривалих воєнних ризиків. Проведений у другому розділі аналіз показав, що найбільш уразливими виявилися компанії з високою логістичною залежністю, енергоємним виробництвом, вузькою продуктовою спеціалізацією та низькою гнучкістю управлінських рішень. Водночас підприємства, які змогли швидко перебудувати канали збуту, диверсифікувати постачання, розширити цифрові сервіси та адаптувати структуру витрат, продемонстрували вищу здатність не лише до виживання, а й до збереження ринкових позицій. Саме тому ключовим напрямом підвищення стійкості українських компаній має стати перехід від моделі реактивного пристосування до моделі керованої резильєнтності, у якій конкурентоспроможність забезпечується через поєднання фінансової гнучкості,

операційної безперервності, технологічної модернізації та здатності до швидкого перепроєктування бізнес-процесів [55–57].

Одним із головних практичних напрямів є диверсифікація джерел доходів, каналів продажу та контрагентської бази. Для значної частини українських компаній саме надмірна залежність від одного ринку, одного логістичного маршруту або обмеженого кола партнерів стала фактором різкого погіршення результатів у 2022–2024 роках. Тому підприємствам доцільно формувати багатоканальну модель збуту, поєднуючи прямі продажі, маркетплейси, корпоративні контракти, експортні поставки та цифрові канали взаємодії з клієнтами. Паралельно необхідно переходити до моделі множинних постачальників із регіональним резервуванням критичних закупівель, оскільки саме така структура знижує ризик операційного розриву. У практичному вимірі це означає, що конкурентоспроможність компанії дедалі більше визначатиметься не лише ціною чи масштабом, а здатністю забезпечити стабільність поставки, швидкість реакції та доступність сервісу навіть за нестабільних умов [39–44], [56].

Не менш важливим напрямом є підвищення енергетичної та операційної автономності підприємств. Досвід 2024–2025 років переконливо довів, що збереження залежності від централізованих і вразливих інфраструктурних рішень знижує не лише поточну ефективність, а й ринкову стійкість компанії. Тому для українських підприємств практично доцільним є інвестування в резервні джерела живлення, локальну генерацію, енергоощадне обладнання, модернізацію складських і виробничих потужностей, а також у цифрові системи диспетчеризації ресурсів. Такі рішення дають подвійний ефект: з одного боку, вони зменшують ризик простоїв, а з іншого – формують довгострокову конкурентну перевагу через стабільнішу собівартість і вищу передбачуваність виконання контрактів. Для логістичних, аграрних, промислових і торговельних компаній саме операційна автономність дедалі більше стає критерієм ринкової надійності [50–52].

У сучасних умовах конкурентоспроможність українських компаній неможливо забезпечити без прискореної цифрової трансформації. Йдеться не про формальне впровадження окремих ІТ-рішень, а про створення єдиного цифрового управлінського контуру, який дозволяє в реальному часі контролювати продажі, запаси, маршрути, виробниче навантаження, ліквідність і зміну попиту. Саме цифрова аналітика дозволяє скоротити лаг між виникненням ризику та управлінською реакцією, що в умовах воєнних шоків є критично важливим. Підприємствам доцільно інвестувати в CRM- та ERP-системи, платформи прогнозування попиту, автоматизований управлінський облік, хмарну інфраструктуру, електронний документообіг і панелі контролю ключових показників. Практика найбільш адаптивних компаній показує, що цифровізація вже не є додатковою конкурентною перевагою, а перетворюється на обов'язкову умову стійкості й масштабованості бізнесу [24], [52], [60].

Окремим напрямом підвищення стійкості має стати розвиток кадрової резильєнтності підприємств. Воєнний період загострив проблему дефіциту кадрів, перевантаження управлінських команд, втрати компетентностей і підвищеної плинності персоналу. За таких умов компаніям доцільно переходити до моделей, у яких людський капітал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як критичний фактор безперервності діяльності. Практично це означає створення систем внутрішнього навчання, резервування ключових посад, кросфункціональної підготовки працівників, розвитку управлінського наступництва, програм адаптації ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також розширення гнучких форматів зайнятості. Підприємство, яке здатне швидко перерозподілити функції, замінити критичну роль і зберегти керованість команди, отримує суттєву перевагу над менш організаційно підготовленими конкурентами [53], [59], [61].

Для наочнішого узагальнення доцільно подати основні напрями підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній

Напрямок	Практичний зміст	Очікуваний результат
Диверсифікація доходів і збуту	поєднання кількох каналів продажу, розширення клієнтської бази, вихід на нові ринки	зниження залежності від одного сегмента, стабілізація доходів
Диверсифікація постачань	формування резервних постачальників, альтернативних маршрутів, запасів критичних ресурсів	зменшення ризику розриву операцій
Енергетична автономність	резервне живлення, локальна генерація, енергоефективна модернізація	скорочення простоїв, стабілізація собівартості
Цифрова трансформація	ERP, CRM, аналітика попиту, електронний документообіг, хмарні рішення	швидше прийняття рішень, вища керованість
Кадрова резильєнтність	навчання, кадровий резерв, кросфункціональність, гнучка зайнятість	збереження компетентностей і керованості
Фінансова гнучкість	резерв ліквідності, сценарне бюджетування, контроль витрат, страхування ризиків	підвищення платоспроможності та інвестиційної стійкості
Оновлення бізнес-моделі	перегляд ціннісної пропозиції, форматів сервісу, партнерств і способів доставки цінності	посилення ринкових позицій і конкурентних переваг

Джерело: власна розробка автора на основі [55-61].

Ще одним важливим напрямом є посилення фінансової гнучкості підприємства. Аналіз попереднього розділу показав, що навіть за збереження або часткового відновлення виручки багато компаній залишалися вразливими через валютні втрати, зростання логістичних витрат, подорожчання енергії та нестачу оборотного капіталу. Саме тому підприємствам доцільно запроваджувати сценарне бюджетування, формувати резерв ліквідності, жорсткіше контролювати постійні витрати, переглядати умови контрактів із контрагентами, використовувати страхові інструменти та обмежувати концентрацію ризику в одному типі активів або джерелі доходу. У середовищі воєнних ризиків фінансова стійкість означає не лише прибутковість, а насамперед здатність компанії витримати фазу тимчасового шоку без руйнування операційної моделі. Саме така фінансова архітектура створює основу для подальшої інвестиційної активності та конкурентного розвитку [39–45], [54], [61].

Отже, напрями підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній мають бути орієнтовані на практичне посилення їхньої здатності діяти в умовах тривалої нестабільності. Найбільш результативними в цьому контексті є диверсифікація збуту й постачань, енергетична автономізація, прискорена цифрова трансформація, розвиток кадрової резильєнтності, формування фінансової гнучкості та системне оновлення бізнес-моделі. Саме поєднання цих рішень дозволяє підприємству не лише зменшувати втрати від зовнішніх шоків, а й формувати нові конкурентні переваги, які в умовах воєнної економіки стають визначальним чинником довгострокової життєздатності

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі досліджено вплив воєнного стану на макроекономічну стабільність та адаптивність менеджменту українських компаній. Встановлено, що макроекономічну стабільність доцільно розглядати як інтегральний стан економіки, за якого зберігається збалансованість ключових макропараметрів, керованість основних процесів і здатність системи до адаптації. У кризових умовах її оцінювання має охоплювати не лише інфляцію чи валютний курс, а й ВВП, безробіття, бюджетний дефіцит, державний борг, міжнародні резерви, зовнішньоторговельні показники, інвестиції, енергетичну безпеку та стан інфраструктури.

З'ясовано, що воєнний стан виступає не лише правовим режимом, а й системним фактором трансформації макроекономічного середовища. Його вплив проявився через руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зміну структури зайнятості, посилення бюджетного навантаження, зростання ролі зовнішнього фінансування та загальне підвищення невизначеності для бізнесу. Це означає, що війна змінює не окремі економічні показники, а самі умови функціонування підприємств.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило встановити, що адаптивний і антикризовий менеджмент в умовах високої невизначеності мають розглядатися як взаємопов'язані складові єдиної системи забезпечення життєздатності підприємства. Ефективність управління в таких умовах визначається здатністю швидко коригувати процеси, перебудовувати діяльність, зберігати керованість і своєчасно реагувати на зовнішні шоки.

Аналіз основних макроекономічних показників України у 2022–2025 роках показав, що у 2022 році економіка пережила фазу різкої дестабілізації, яка проявилася у глибокому падінні ВВП, високій інфляції, девальваційному коригуванні, зростанні бюджетного дефіциту та скороченні зовнішньої торгівлі. У 2023–2025 роках спостерігалось часткове відновлення, однак воно залишалося

нерівномірним, а макрофінансова стійкість значною мірою підтримувалася зовнішньою допомогою.

Визначено, що макроекономічна нестабільність по-різному вплинула на фінансово-економічні результати підприємств залежно від галузевої структури, енергоємності, логістичної залежності та здатності до операційної перебудови. Найбільш уразливою виявилася важка промисловість, тоді як аграрні та агропромислові компанії продемонстрували вищу стійкість завдяки експортній орієнтації, диверсифікації каналів збуту та гнучкішій операційній моделі.

Проведений аналіз трансформації управлінських підходів та бізнес-моделей компаній засвідчив, що український бізнес перейшов від відносно стабільних моделей довгострокового управління до гнучких, адаптивних і антикризових систем. Підприємства активніше впроваджували цифрові сервіси, перебудовували логістику, диверсифікували збут, оптимізували витрати та формували резервні операційні контури.

Обґрунтовано, що зміцнення економіки України в умовах воєнного стану потребує концентрації на розвитку логістичної та прикордонної інфраструктури, підтримці переробки та індустріальних парків, зниженні енергетичної вразливості, розвитку людського капіталу, масштабуванні страхування воєнних ризиків і прискоренні цифровізації бізнесу. Для підприємств найбільш результативними є підходи, пов'язані з управлінням безперервністю діяльності, короткими циклами перепланування, диверсифікацією постачань і збуту, енергетичною автономізацією, цифровою аналітикою та розвитком кадрової резильєнтності.

Отже, поставлена мета курсової роботи досягнута, а визначені завдання виконані. Дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану макроекономічна стійкість держави та адаптивність менеджменту компаній є взаємопов'язаними: чим стабільнішим є макроекономічне середовище, тим ширшими є можливості бізнесу для адаптації, а чим вищою є стійкість підприємств, тим сильнішою стає економіка загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єфіменко А. Ю., Нейман Є. В. Оцінка індикаторів макроекономічної стабільності: європейський кейс. Modern Economics. 2024. № 45. С. 33-40. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/45-2024/yefimenko.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)
2. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf (дата звернення: 11.03.2026)
3. Бикова А. Л., Галєєв О. С. Визначення системи індикаторів макроекономічного розвитку України у післявоєнний період. Економічний простір. 2025. № 198. С. 148-155. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/198-148-155-bychkova.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)
4. Рудевська В. І., Слуцький Б. О. Вплив монетарної політики на споживчу інфляцію: аналіз українського досвіду в умовах війни. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 276-285. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-276_285.pdf (дата звернення: 11.03.2026)
5. Канєва Т. В., Осика О. В. Бюджетна політика за умов соціально-економічних трансформацій. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 361-369. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-361_369.pdf (дата звернення: 11.03.2026)
6. Дубина М., Поцелуйко І. Сутність макроекономічної нестабільності, причини її виникнення та вплив на функціонування кредитних установ. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-82> (дата звернення: 11.03.2026)
7. Мальцева О. Ю., Шаульська Л. В., Степура Т. М. Макроекономічна стабільність України за умов шлюбного стану. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2023. С. 130-140. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2023.47.12> (дата звернення: 11.03.2026)

8. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 11.03.2026)
9. Melnyk T. Ukrainian business in conditions of war: current state, problems and ways to solve them. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. Vol. 7. No. 3. Article 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 11.03.2026)
10. Гладинець Н., Кузьменко В. Стан економіки України в період повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-121> (дата звернення: 11.03.2026)
11. Федик М. В. Макроекономічна нестабільність як визначальний чинник зростання безробіття в умовах воєнного стану. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17072113> (дата звернення: 11.03.2026)
12. Румянцева В. Бюджетна політика в умовах економічних перетворень. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-122> (дата звернення: 11.03.2026)
13. Петик Л., Міщенко К. Оцінка банківських ризиків в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98> (дата звернення: 11.03.2026)
14. Шостак Л., Сур'як А. Адаптація зарубіжного досвіду трансформації ринку праці в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145> (дата звернення: 11.03.2026)
15. Guénette J.-D., Kenworthy P., Wheeler C. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. World Bank. 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-Global-Economy.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)
16. Додон О., Синиченко А. В. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності.

Економіка і організація управління. 2026. С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4> (дата звернення: 11.03.2026)

17. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 11.03.2026)

18. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1> (дата звернення: 11.03.2026)

19. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. Вип. 182. С. 38-43. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/9860> (дата звернення: 11.03.2026)

20. Федченко В. Аналіз ефективності антикризового управління підприємствами охоронної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-76> (дата звернення: 11.03.2026)

21. Другова О., Бріль М., Задорожний А. Управління підприємством в умовах невизначеності. Управління змінами та інновації. 2025. № 15. С. 14-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2> (дата звернення: 11.03.2026)

22. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (дата звернення: 11.03.2026)

23. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> (дата звернення: 11.03.2026)

24. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2023 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2023-rotsi> (дата звернення: 11.03.2026)

25. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення: 11.03.2026)

26. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2022 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2022-rotsi> (дата звернення: 11.03.2026)

27. НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку та підтримання стійкості економіки в умовах війни. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiyniy-kurs-grivni-do-dolara-ssha-na-novomu-rivni-ta-vjiv-nizku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-viyi> (дата звернення: 11.03.2026)

28. Золотовалютні резерви України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/2025/> (дата звернення: 11.03.2026)

29. Канєва Т. В., Березний М. М. Взаємодія бюджетної та кредитної політики держави в кризових умовах. Бізнес Інформ. 2025. № 10. С. 403-410. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-10_0-pages-403_410.pdf (дата звернення: 11.03.2026)

30. Уряд України схвалив звіт про виконання Державного бюджету України 2022. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_ukraini_skhvaliv_zvit_pro_vikonannia_derzhavno-go_biudzhetu_ukraini_2022-3974 (дата звернення: 11.03.2026)

31. Уряд України схвалив звіт про виконання Державного бюджету на 2023 рік: видатки на оборону та безпеку становили 2,65 трлн гривень. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_ukraini_skhvaliv_zvit_pro_vikonannia_derzhavno

[go biudzhetu na 2023 rik vidatki na oboronu ta bezpeku stanovili 265 trln gri ven-4576](#) (дата звернення: 11.03.2026)

32. Уряд схвалив звіт про виконання Державного бюджету на 2024 рік: видатки на оборону та безпеку становили 2,97 трлн гривень. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zvit_pro_vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_na_2024_rik_vidatki_na_oboronu_ta_bezpeku_stanovili_297_trln_griven-5097 (дата звернення: 11.03.2026)

33. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovani-derzhavju-borg> (дата звернення: 11.03.2026)

34. Державний та гарантований державою борг України у 2025 р. (млн грн). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/2025/> (дата звернення: 11.03.2026)

35. Динаміка товарної структури експорту. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf (дата звернення: 11.03.2026)

36. Штундер І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22> (дата звернення: 11.03.2026)

37. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31> (дата звернення: 11.03.2026)

38. Цапін А., Жолудь О. Ринок праці під час війни в Україні (ENG). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rinok-pratsi-pid-chas-viyni-v-ukrayini-andriy-tsapin-ta-oleksandr-jolud-eng> (дата звернення: 11.03.2026)

39. Astarta. Annual report 2024. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)

40. Metinvest. Annual report 2024. URL: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/37/en/metinvest-annual-report-2024.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)
41. Kernel Holding S.A. Annual report FY2024. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 11.03.2026)
42. МНП. Annual report. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)
43. Metinvest. Key indicators. URL: <https://metinvestholding.com/en/investor/keydata> (дата звернення: 11.03.2026)
44. МНП. Financial highlights 2024. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se> (дата звернення: 11.03.2026)
45. Hafezi P., Cornwell A., Stewart P. Heaviest day of strikes yet on Iran despite market bets that war will end soon. Reuters. 2026. URL: <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/iran-says-oil-blockade-will-continue-until-attacks-end-trump-threatens-hit-2026-03-10/> (дата звернення: 11.03.2026)
46. Нова пошта. Річний звіт компанії за 2024 рік. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
47. Metinvest. Annual Report 2023. URL: <https://metinvestholding.com> (дата звернення: 15.04.2026).
48. МХП. Річний звіт 2022. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
49. Kernel. Annual Report 2023. URL: <https://www.kernel.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
50. Ukraine Facility. Plan of Ukraine 2024–2027. Kyiv, 2024. 331 p. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

51. Річний звіт 2024 / Національний банк України. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf (дата звернення: 21.04.2026).

52. Блакита Г. В., Багацька К. В., Сусіденко В. Т. Цифровізація як драйвер стійкості підприємств у європейському векторі. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-135-142> (дата звернення: 21.04.2026).

53. Ukraine signs Human Capital Resilience Charter at Ukraine Recovery Conference in Rome / Cabinet of Ministers of Ukraine. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraina-ukhvalyla-khartiiu-stiikosti-liudskoho-kapitalu-na-ukraine-recovery-conference-v-rymi> (дата звернення: 21.04.2026).

54. Ukraine: Seventh Review under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of a Performance Criterion, Rephasing of Access, and Financing Assurances Review – Staff Report. IMF Country Report No. 25/78. Washington, 2025. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/lukrea2025001-print-pdf.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

55. Кобік А. В. Методологія оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах турбулентного середовища. Бізнес Інформ. 2025. № 9. С. 260–269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-260-269> (дата звернення: 21.04.2026).

56. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 21.04.2026).

57. Семенча І. Є., Гринько Т. В. Корпоративний менеджмент в Україні: сучасні стратегічні рішення та трансформації бізнес-моделей. Економіка: реалії часу. 2025. № 4 (80). С. 107–117. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/107.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

58. Аудит безперервності діяльності підприємств агробізнесу в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-197-203> (дата звернення: 21.04.2026).
59. Корчевська Л. та ін. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. Economic Synergy. 2025. № 4. С. 226–237. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-15> (дата звернення: 21.04.2026).
60. Лизунова О. М., Далевська Н. М., Катранжи Л. Л. та ін. Цифрові інструменти стратегічного управління як основа адаптивного розвитку підприємств. 2025. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2\(33\)-113-124](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2(33)-113-124) (дата звернення: 21.04.2026).
61. Механізми управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8 (290). С. 353–362. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-353-362> (дата звернення: 21.04.2026).