

2. Inside Ukraine's online shopping surge in 2025. *dotdesh*. 2025. URL: <https://www.dotdesh.com/inside-ukraines-online-shopping-surge-in-2025/> (accessed: 18.04.2026).

3. Товарів на 239 млрд грн придбали українці онлайн протягом 2024 року: дослідження ринку e-commerce. *RETAILERS*. 2025. URL: <https://retailers.ua/news/tehnologii/14518-tovariv-na-239-mlrd-grn-pridbali-ukrayintsi-onlayn-protyagom-2024-roku--doslidjennya-rinku-e-commerce> (дата звернення: 19.04.2026).

4. Верстюк В. Український ринок e-commerce у 2025 році зріс на 7%. *UA-retail.com*. 2026. URL: <https://ua-retail.com/2026/01/ukrainskyu-rynok-e-commerce-u-2025-rotsi-zris-na-7-prom/> (дата звернення: 19.04.2026).

5. 26 ключових показників і трендів e-commerce у 2026 році. *sprava.prom*. 2026. URL: <https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/> (дата звернення: 19.04.2026).

6. Обсяг та структура ринку електронної комерції України 2025–2026. *eCC*. 2026. URL: <https://ecc.com.ua/2026/03/13/obsyag-ta-struktura-rinku-elektronnoi-komercii-ukraini-2025-2026/> (дата звернення: 12.04.2026).

УДК: 658.1:338.24:330.34

Цалко Т.Р., к.е.н. доц.,

Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлений тривалою воєнною агресією, руйнуванням виробничих потужностей, логістичних ланцюгів та інфраструктури, а також значними демографічними втратами. У цих умовах підприємства функціонують у середовищі постійних ризиків і змін, що вимагає переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління та переходу до адаптивних моделей розвитку. Зокрема, за оцінками макроекономічної динаміки, валовий внутрішній продукт України у 2025 році становив близько 163

млрд дол. США із зниженням майже на 5%, що відображає структурні дисбаланси та наслідки війни. Водночас окремі періоди демонструють ознаки відновлення: у 2025 році зафіксовано зростання ВВП на рівні близько 1,8% річних, що свідчить про поступову адаптацію економіки до кризових умов. Війна трансформує не лише макроекономічні параметри, а й саму логіку функціонування підприємств. Ключовими викликами стають порушення ланцюгів постачання, енергетична нестабільність, дефіцит трудових ресурсів, зростання транзакційних витрат та залежність від зовнішнього фінансування. У таких умовах класичні довгострокові стратегії втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним стратегіям, що базуються на принципах гнучкості, швидкого реагування та сценарного планування. Адаптивна стратегія передбачає здатність підприємства оперативно змінювати бізнес-моделі, диверсифікувати ринки збуту, інтегрувати цифрові технології та формувати резерви стійкості.

Однією з ключових характеристик адаптивного управління є орієнтація на багатоваріантність розвитку. В умовах високої невизначеності підприємства змушені формувати кілька альтернативних сценаріїв, що враховують різні траєкторії розвитку воєнно-політичної ситуації. Це дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити безперервність діяльності. Водночас важливим інструментом стає управління ризиками, яке трансформується з допоміжної функції у центральний елемент стратегічного менеджменту. Ризик-орієнтований підхід передбачає системну ідентифікацію загроз, їх кількісну оцінку та розробку механізмів реагування. Суттєвим фактором адаптивності виступає цифровізація бізнес-процесів. У воєнних умовах цифрові технології забезпечують безперервність операційної діяльності, дистанційне управління, автоматизацію виробництва та оптимізацію витрат. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють вищий рівень стійкості та швидше відновлюються після кризових шоків. Крім того, цифровізація сприяє інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, що є важливим чинником післявоєнного відновлення.

Важливим аспектом адаптивних стратегій є людський капітал. Внаслідок міграційних процесів та мобілізації спостерігається скорочення трудових ресурсів, що формує нові виклики для підприємств. За оцінками експертів, у середньостроковій перспективі Україна може зіткнутися зі значним дефіцитом робочої сили, що стримуватиме економічне зростання. У таких умовах підприємства змушені інвестувати у підвищення кваліфікації працівників, автоматизацію виробництва та створення привабливих умов праці для

утримання персоналу. Таким чином, управління людським капіталом стає стратегічним пріоритетом.

Післявоєнна трансформація відкриває нові можливості для розвитку підприємств, пов'язані з масштабною відбудовою інфраструктури, залученням іноземних інвестицій та інтеграцією до європейського економічного простору. За прогнозами міжнародних організацій, за умови стабілізації безпекової ситуації економіка України може демонструвати значно вищі темпи зростання, що створює передумови для структурної модернізації. У цьому контексті адаптивні стратегії повинні трансформуватися у стратегії розвитку, орієнтовані на інновації, підвищення конкурентоспроможності та створення доданої вартості.

Особливого значення набуває інституційне середовище, яке визначає умови функціонування бізнесу. Ефективна державна політика, спрямована на підтримку підприємництва, розвиток інфраструктури та забезпечення фінансової стабільності, є ключовою передумовою успішної реалізації адаптивних стратегій. Водночас підприємства повинні активно взаємодіяти з державними та міжнародними інституціями, використовуючи доступні інструменти підтримки, зокрема грантові програми, пільгове кредитування та механізми страхування ризиків.

Таким чином, адаптивні стратегії управління соціально-економічним розвитком підприємств в умовах воєнної та післявоєнної трансформації є необхідною умовою їх виживання та розвитку. Вони базуються на принципах гнучкості, інноваційності, ризик-орієнтованості та стратегічної проактивності. У довгостроковій перспективі ефективність таких стратегій визначатиме здатність підприємств інтегруватися у глобальну економіку, забезпечувати стійке зростання та формувати нову модель соціально-економічного розвитку України.

### Література

1. Цалко Т.Р. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах нестабільного середовища / Т. Р. Цалко // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 45–50.
2. Цалко Т. Р. Адаптивні механізми управління підприємствами в умовах кризових трансформацій / Т. Р. Цалко // Вісник економічної науки України. – 2022. – № 2. – С. 112–118.
3. Цалко Т. Р. Соціально-економічний розвиток підприємств: стратегічні орієнтири та інструменти забезпечення / Т. Р. Цалко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2020. – Вип. 38. – С. 67–72.

4. Цалко Т. Р. Управління стійкістю підприємств в умовах глобальних викликів / Т. Р. Цалко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – С. 134–140.
5. Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Горбань В. Б. Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства // Регіональна економіка. – 2012. – № 2. – С. 89–98.
6. Прядко В. В., Євдокименко В. К. та ін. Вдосконалення методики оцінки фінансового стану підприємств // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 69–80.

**Босовська М. В.**, д. е. н., професор,  
**Новак В. В.**, асистент,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КЛАСТЕРНИХ ЕКОСИСТЕМ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності, спричиненим геополітичними, економічними та соціальними викликами. Туристична галузь є однією з найбільш чутливих до кризових явищ, водночас вона має значний потенціал для відновлення та економічного зростання. Разом з тим, туризм виконує мультиплікативну функцію, стимулюючи розвиток суміжних сфер секторів та галузей економічної системи – транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, культури та креативних індустрій. У цих умовах особливої ваги набуває використання кластерного підходу як інструменту інтеграції ресурсів і підвищення конкурентоспроможності територій [1]. Формування кластерних екосистем туристичних дестинацій є ефективною управлінською моделлю, здатною забезпечити комплексне відновлення туристичної сфери [2]. Кластерні екосистеми характеризуються відкритістю та гнучкістю, мережевою взаємодією економічних суб'єктів, інноваційною спрямованістю розвитку, конструктивною взаємодією держави, бізнесу та науки, інтеграцією різних секторів економіки для створення синергетичного ефекту. Повномасштабна війна спричинила не просто спад туристичної активності, а докорінну структурно-функціональну трансформацію