

Анастасія ОЛІШЕВСЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
ORCID ID: [0000-0002-0929-7555](https://orcid.org/0000-0002-0929-7555)

В'ячеслав КРЕДИСОВ¹,

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
ORCID ID: [0009-0000-6587-679X](https://orcid.org/0009-0000-6587-679X)

Василь МИКОЛАЙЧУК¹,

старший викладач кафедри менеджменту
ORCID ID: [0000-0001-6490-2589](https://orcid.org/0000-0001-6490-2589)

¹ ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»

Прийняття: 19/12/2025

Рецензія: 23/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-11>

КРИЗА Й ВІЙНА ЯК ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: УКРАЇНА В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

JEL Класифікатор:
M16, F23, F51, O19



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Олішевська А.,
Кредисов В.,
Миколайчук В.
2025

У статті досліджено кризу та війну як системні чинники стратегічної трансформації менеджменту в Україні в умовах глобальної нестабільності. Обґрунтовано, що повномасштабна війна трансформує кризу з тимчасового відхилення у сталий режим функціонування організацій, внаслідок чого традиційні моделі стратегічного планування втрачають прогностичну спроможність. Висвітлено, що стратегічний менеджмент у воєнних умовах еволюціонує від лінійних ієрархічних підходів щодо адаптивних, динамічних моделей управління, орієнтованих на стійкість, резильєнтність і швидке коригування управлінських рішень.

Емпіричною базою дослідження стали результати національних опитувань бізнесу та показники ділової активності, зокрема індекс ділової активності (UBI) та індекс очікувань ділової активності (ЮДА). Виявлено розрив між низьким рівнем поточної бізнес-активності та зростанням адаптивних очікувань підприємств, що свідчить про внутрішню перебудову стратегічного мислення в умовах високої невизначеності. Доведено, що неоднорідність секторальних очікувань формує диференційовані траєкторії стратегічної адаптації.

Запропоновано багаторівневу концептуальну модель еволюції стратегічного процесу, яка інтегрує макро-, мезо- та мікрорівні управління, а також модель впливу

кризово-воєнних чинників на трансформацію управлінської логіки та інструментарію стратегічного менеджменту. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розроблення адаптивних стратегій організацій і формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення стратегічної стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, кризово-воєнні чинники, стратегічна трансформація, адаптивне управління, резильєнтність організацій, невизначеність, ділова активність, стратегічна стійкість, Україна, глобальний контекст.

Anastasiia OLISHEVSKA, Viacheslav KREDYSOV, Vasyi MYKOLAICHUK

CRISIS AND WAR AS FACTORS OF STRATEGIC TRANSFORMATION OF MANAGEMENT: UKRAINE IN THE GLOBAL CONTEXT

The article examines crisis and war as systemic drivers of the strategic transformation of management in Ukraine within the context of global instability. It is substantiated that the full-scale war transforms crisis from a temporary deviation into a persistent mode of organizational functioning, under which traditional models of strategic planning lose their predictive capacity. The study demonstrates that strategic management under wartime conditions evolves from linear and hierarchical approaches toward adaptive and dynamic management models focused on resilience, sustainability, and continuous adjustment of managerial decisions.

The empirical basis of the research consists of national business surveys and indicators of business activity, including the Ukrainian Business Index (UBI) and the Business Expectations Index calculated by the National Bank of Ukraine. The findings reveal a gap between the low level of current business activity and the growing adaptive expectations of enterprises, indicating an internal restructuring of strategic thinking under conditions of heightened uncertainty. Sectoral heterogeneity of expectations is shown to generate differentiated trajectories of strategic adaptation across industries.

The article proposes a multilevel conceptual model of the evolution of the strategic process that integrates macro-, meso-, and micro-levels of management, as well as a causal model of the impact of crisis and wartime factors on the transformation of managerial logic and strategic management instruments. The practical significance of the results lies in their applicability to the development of adaptive organizational strategies and managerial decisions aimed at enhancing strategic resilience during wartime and in the post-war recovery period.

Keywords: *strategic management; crisis and wartime factors; strategic transformation; adaptive management; organizational resilience; uncertainty; business activity; strategic sustainability; Ukraine; global context.*

Постановка проблеми. Сучасна система стратегічного менеджменту сформувалася в умовах відносної передбачуваності економічного середовища, інституційної сталості та обмеженої кількості системних шоків. Проте поєднання багаторівневих криз із повномасштабною війною в Україні радикально змінює саму природу управлінських процесів, виявляючи глибоку невідповідність класичних стратегічних підходів реальним умовам функціонування організацій. Проблема полягає в тому, що наявні теоретичні моделі стратегічного менеджменту не враховують тривалий стан екстремальної невизначеності, постійної загрози руйнування ресурсів і необхідності ухвалення рішень у режимі дефіциту часу та інформації.

Війна трансформує кризу з тимчасового відхилення від норми на постійну характеристику середовища, у якому діють підприємства, державні інституції та неурядові організації. За таких умов стратегія перестає виконувати функцію інструмента прогнозування і дедалі більше набуває ознак адаптивного механізму виживання та відновлення. Це створює наукову проблему переосмислення змісту стратегічного менеджменту, його цілей, інструментарію та критеріїв ефективності в умовах війни та повоєнної трансформації.

З практичної точки зору зазначена проблема безпосередньо пов'язана із завданнями забезпечення стійкості організацій, збереження людського капіталу, відновлення економічної активності та інтеграції України у глобальні економічні процеси. Неефективні або застарілі управлінські підходи в умовах війни призводять не лише до економічних втрат, а й до зниження здатності системи загалом реагувати на виклики безпеки та розвитку. Тому формування нових стратегічних управлінських рішень набуває значення не лише для окремих організацій, а й для національної економіки та міжнародної спільноти.

Таким чином, існує об'єктивна потреба в науковому осмисленні кризових і воєнних чинників як детермінант стратегічної трансформації менеджменту. Це дослідження пов'язане з розв'язанням фундаментальних наукових завдань оновлення теорії стратегічного управління та водночас має прикладне значення для розроблення практичних моделей управління, здатних забезпечити функціонування і розвиток організацій України в умовах глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному українському дискурсі стратегічної трансформації менеджменту під впливом кризи та війни простежуються кілька стійких дослідницьких ліній, які частково перетинаються, але ще не утворюють цілісної теоретичної конструкції. Перша лінія формує уявлення про зміну управлінської парадигми в умовах невизначеності як про перехід від інструментального раціоналізму до адаптивного управління, де рішення приймаються на тлі дефіциту інформації, високої волатильності ризиків і необхідності швидкої перебудови процесів. У цьому напрямі показовою є робота Г. Бей, А. Синиченко та Маріо Роберто С.М. [1], де трансформацію української управлінської парадигми пов'язано з комбінованим ефектом пандемії та повномасштабної війни, а ключовими векторами змін визначено переорієнтацію управлінських рішень, розвиток антикризових практик, цифровізацію та запит на гнучкі організаційні моделі.

Друга лінія досліджень тяжіє до класики антикризового управління, але з важливим зсувом у бік системності та превенції. Так, А. Ткаченко [2] інтерпретує антикризове управління як комплексну систему запобігання кризовим ситуаціям і наголошує на ролі інструментів раннього виявлення вразливостей та здатності суб'єкта господарювання швидко адаптуватися до змін. Це важливо для нашої теми тим, що війна фактично робить кризу не епізодом, а режимом функціонування, а отже антикризове управління перестає бути «надбудовою» і перетворюється на ядро стратегії.

Третя лінія формує фінансово-безпековий вимір стратегічного управління. У роботі [3] щодо системи індикаторів оцінювання фінансової безпеки держави пропонується підхід з вимірювання стану фінансової безпеки на підставі відкритих даних із урахуванням актуальних трендів фінансової системи, що методологічно підсилює ідею керованості ризику через метричні профілі та індикаторні панелі. Для стратегічного менеджменту це створює можливість операціоналізувати невизначеність, переводячи її з абстрактної загрози в набір вимірюваних параметрів для сценарного планування й управління стійкістю.

Четверта лінія зосереджена на менеджменті в умовах війни як специфічному класі управлінських режимів. Праця Ю. Копчака, М. Матвєєва та В. Пугачова [5] концептуалізує трансформацію менеджменту під тиском воєнних обмежень і виокремлює набір навичок, методів і стратегій, що критично важливі для успішного управління в таких умовах. Її сильна сторона в тому, що війна розглядається не як екзогенний «шок», а як середовище, яке змінює структуру управлінських компетенцій і логіку організаційної координації.

П'ята лінія формує поняттєве поле резильєнтності та стратегічної стійкості підприємств. О. Маковоз та Ю. Ус [4] у центр ставлять резильєнтність як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу, систематизуючи тенденції її формування та підкреслюючи, що в умовах тривалих потрясінь ідея «ефективності» поступається першості ідеї «здатності витримати, відновитися і продовжувати функціонувати». Це напряду підтримує рамку нашої статті, де війна інтерпретується як прискорювач переходу від оптимізаційної парадигми до парадигми життєздатності організації.

Окремого розгляду потребує цифровий вимір трансформації. Л. Калініченко аналізує перехідні виклики від «Industry 4.0» до «Industry 5.0», що задає ширший глобальний контекст: цифрова трансформація вже не зводиться до автоматизації, а тяжіє до людиноцентричності, стійкості та інтеграції технологій із соціальними й екологічними вимогами. У близькій площині Л. Костирко, А. Мартинов і М. Розмислова [7] розглядають цифрову трансформацію бізнесу як елемент антикризового управління, фактично трактуючи цифрові рішення як механізм підвищення керованості в умовах порушених ланцюгів, дефіциту ресурсів та необхідності швидкої реконфігурації процесів.

Нарешті, робота Д. Арабаджієва та Т. Сергієнко [8] зміщує фокус із підприємства на рівень громад і соціальної резильєнтності, показуючи, що управління в умовах війни неминує виходить за межі внутрішньоорганізаційних процесів і стає елементом стійкого розвитку територій та спільнот. Для нашого дослідження це означає, що стратегічна трансформація менеджменту в Україні має багаторівневу природу і містить взаємодію бізнесу, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Узагальнюючи, наявні публікації добре описують окремі компоненти трансформації, зокрема антикризові інструменти, цифровізацію, резильєнтність, зміну компетенцій менеджменту та соціально-територіальний вимір. Водночас зберігається прогалина в інтеграції цих підходів у єдину стратегічну модель, де війна розглядається не просто як фактор ризику, а як структурний режим, що перепрошиває критерії стратегічної раціональності, метрики ефективності та архітектуру управління. Саме заповнення цієї прогалини і задає логіку подальшого викладу основного матеріалу в межах даного дослідження.

Метою статті є наукове осмислення кризи та війни як системних чинників стратегічної трансформації менеджменту в Україні в умовах глобальної нестабільності. У межах дослідження ставиться завдання розкрити логіку зміни стратегічного процесу під впливом кризово-воєнних факторів, обґрунтувати перехід від традиційних моделей стратегічного планування

до адаптивних управлінських підходів та визначити ключові параметри формування стратегічної стійкості організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах тривалої війни й кризових умов визначальним для бізнес-середовища залишається динаміка ділової активності та очікувань бізнесу, що безпосередньо впливає на стратегічні рішення організацій. За результатами вересневого дослідження стану бізнесу в Україні індекс ділової активності UBI (Ukrainian Business Index) становив 37,9 бали з 100 можливих, що відображає збереження значного рівня невизначеності функціонування підприємств у поточних умовах (табл. 1).

Таблиця 1. Показники ділової активності та очікувань бізнесу в Україні, вересень 2025 р.

Показник	Значення	Коментар щодо менеджменту
UBI – Індекс ділової активності (Diia.Business)	37,9	Сигнал стійкого песимізму бізнесу, що вимагає адаптації стратегій і підвищення гнучкості у прийнятті рішень
ІОДА – Індекс очікувань ділової активності (НБУ)	50,4	Перехід через нейтральну межу свідчить про формування адаптивних очікувань у менеджменту підприємств
ІОДА у серпні 2025	49,0	Динамічне покращення очікувань
ІОДА у вересні 2024	48,7	Порівняння річної динаміки
Секторальний ІОДА – торгівля	54,0	Сигнал позитивної адаптації у секторі зі швидким відгуком на зміни ринку
Секторальний ІОДА – промисловість	49,1	Помірний оптимізм, але все ще під тиском ризиків
Секторальний ІОДА – послуги	49,4	Схоже на поступове відновлення, але невизначеність висока
Секторальний ІОДА – будівництво	50,0	Нейтральні очікування в умовах високої волатильності

Джерело: складено авторами на основі даних Diia.Business та Національного банку України

Ці цифри свідчать про суттєве обмеження потенціалу для довгострокового стратегічного планування, адже значення UBI значно нижче

нейтрального рівня в 50 балів, який би свідчив про стабілізацію очікувань підприємств. Негативна динаміка індексу також корелює із зростанням ризиків, що бесперервно продукуються як безпековими загрозами, так і економічними шоками у вигляді дефіциту ресурсів та логістичних витрат. Потенційно протилежний сигнал у динаміці ділової активності надає щомісячний індекс очікувань ділової активності (ЮДА), розрахований Національним банком України. За даними НБУ, в тому ж вересні 2025 р. ЮДА зріс до 50,4 порівняно з 49,0 у серпні, перевищивши значення аналогічного місяця попереднього року (48,7). Це зростання оцінок бізнесу щодо своїх економічних перспектив свідчить про внутрішню адаптивну реакцію підприємств, які певною мірою коригують свої очікування та бізнес-плани, незважаючи на високий рівень зовнішньої нестабільності.

Детальний секторний аналіз ЮДА показує неоднорідність очікувань. Позитивні оцінки фіксуються в торгівлі, де секторальний індекс досяг 54,0, що відображає достатню пропозицію товарів і стабільний попит, тоді як у промисловості та сфері послуг індекси залишаються нижчими за нейтральний рівень, відповідно 49,1 і 49,4. Це означає, що окремі сектори демонструють більшу адаптивність і потенціал до зростання, тоді як інші все ще переживають структурні обмеження, що обмежують їхню здатність до стратегічних інвестицій і довгострокового розвитку.

Трансформація стратегічного менеджменту в умовах кризи та війни зумовлена зміною параметрів зовнішнього середовища, що визначають логіку управлінських рішень. У мирний період стратегічне управління базується на припущенні відносної стабільності макроекономічних, інституційних і ринкових умов. Воєнний стан руйнує це припущення, перетворюючи нестабільність на базову характеристику середовища функціонування організацій. У таких умовах змінюється не лише інструментарій стратегічного аналізу, а й сама мета стратегічного менеджменту, яка дедалі більше зміщується від максимізації ефективності до забезпечення життєздатності системи. Для формалізації відмінностей між традиційною та кризово-воєнною моделлю стратегічного менеджменту доцільно порівняти їх за ключовими параметрами, що визначають управлінську логіку (табл. 2).

Аналіз українського досвіду свідчить, що в умовах війни стратегічний менеджмент набуває рис нелінійної системи, у якій управлінські рішення формуються під впливом одночасної дії економічних, безпекових і соціальних факторів. Цю зміну логіки стратегічного процесу можна концептуалізувати як перехід від лінійної до адаптивної моделі стратегування (рис. 1).



Рис. 1. Еволюція стратегічного процесу в умовах кризи та війни

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2. Багатовимірне порівняння моделей стратегічного менеджменту в стабільному та кризово-воєнному середовищі

Параметр аналізу	Рівень прояву	Традиційна стратегічна модель	Кризово-воєнна стратегічна модель	Управлінські наслідки
Стабільність зовнішнього середовища	Макрорівень	Прогнозована динаміка	Висока волатильність	Зниження точності довгострокових прогнозів
Часовий горизонт	Стратегічний	3 – 5 років	Змінний, фрагментований	Перехід до коротких стратегічних циклів
Інформаційна база	Аналітичний	Повна, структурована	Неповна, асиметрична	Зростання ролі управлінської інтуїції
Механізм формування стратегії	Процесний	Формалізований	Ітеративний	Частий перегляд стратегічних рішень
Централізація управління	Організаційний	Висока	Помірна або низька	Делегування повноважень
Критерії результативності	Оціночний	Фінансова ефективність	Системна стійкість	Розширення показників оцінювання

Джерело: розроблено авторами

Рисунок 1 відображає багаторівневу логіку еволюції стратегічного процесу в умовах кризи та війни. Макрорівень формує загальне поле невизначеності через воєнні, економічні та інституційні чинники. На мезорівні ці чинники трансформуються у галузеві та регіональні обмеження, що впливають на конкурентне середовище і моделі взаємодії. Мікрорівень відображає безпосередню реакцію організацій, де стратегічний процес набуває адаптивного, циклічного характеру з постійним зворотним зв'язком. Ця блок-схема дозволяє інтерпретувати стратегічну трансформацію менеджменту як результат вертикальної взаємодії рівнів управління, а війну – як системний чинник, що «перепрошиває» логіку стратегування на всіх рівнях одночасно.

Важливим елементом стратегічної трансформації є зміна структури стратегічних пріоритетів організацій. В умовах війни пріоритети зміщуються від зростання до збереження ключових ресурсів, передусім людського капіталу та організаційних компетенцій. Це зумовлює перегляд стратегічних цілей і механізмів їх досягнення, що відображено в табл. 3.

Таблиця 3. Структурно-функціональна трансформація стратегічних пріоритетів організацій в умовах війни

Сфера управління	Домінуючі пріоритети (довоєнний період)	Пріоритети в умовах війни	Інструменти реалізації	Очікуваний стратегічний ефект
Людський капітал	Підвищення продуктивності	Утримання та відновлення	Гнучкі умови праці, психологічна підтримка	Збереження ключових компетенцій
Фінансове управління	Інвестиційне зростання	Фінансова ліквідність	Резервування, диверсифікація	Платоспроможність
Операційна діяльність	Оптимізація процесів	Адаптація до ризиків	Локалізація, релокація	Безперервність діяльності
Інноваційна політика	Довгострокові розробки	Прикладні рішення	Швидкі прототипи	Скорочення циклу впровадження
Стратегічні партнерства	Ринкова кооперація	Безпекова та інституційна взаємодія	Міжсекторні альянси	Підвищення організаційної стійкості

Джерело: розроблено авторами.

У глобальному вимірі український кейс демонструє, що війна виступає каталізатором формування нової управлінської парадигми, у якій стратегічний менеджмент розглядається як процес управління невизначеністю. Узагальнену модель впливу кризи та війни на трансформацію стратегічного менеджменту подано на рис. 2.

Отримані результати свідчать, що стратегічна трансформація менеджменту в умовах війни має системний характер і виходить за межі ситуативних управлінських рішень. Україна в цьому контексті виступає емпірично значущим прикладом для розвитку теорії стратегічного менеджменту, оскільки її досвід поєднує екстремальні умови функціонування з високим рівнем інтеграції у глобальні економічні процеси.

Отримані результати дозволяють вийти за межі прикладного аналізу воєнних і кризових викликів та сформулювати низку теоретичних імплікацій для розвитку сучасної теорії стратегічного менеджменту. Передусім війна виявляє обмеженість класичного уявлення про стратегію як раціонально сконструйований довгостроковий план, що ґрунтується на відносній стабільності зовнішнього середовища. Український досвід свідчить, що за умов тривалої екстремальної невизначеності стратегія перестає бути результатом разового аналітичного акту і трансформується у безперервний процес когнітивної та організаційної адаптації.



Рис. 2. Модель впливу кризово-воєнних чинників на стратегічну трансформацію менеджменту

Джерело: розроблено авторами

У цьому контексті стратегічний менеджмент доцільно інтерпретувати не як функцію вибору оптимальної траєкторії розвитку, а як механізм підтримання керованості системи в умовах порушеної причинно-наслідкової логіки. Це означає зміщення теоретичного акценту з категорій ефективності, конкурентних переваг і оптимізації до категорій життєздатності, зворотного зв'язку та адаптивної раціональності. Стратегічне рішення в таких умовах є не стільки оптимальним, скільки допустимим у межах наявних обмежень і водночас відкритим до подальшої корекції.

Запропонована в дослідженні багаторівнева модель стратегічного процесу дозволяє концептуалізувати війну як системний режим функціонування, а не як зовнішній шок. Це має принципове значення для теорії, оскільки змінює уявлення про межі стратегічного аналізу. Стратегія формується не лише на рівні підприємства, а й у просторі взаємодії макроінституційних рішень, галузевих трансформацій і внутрішніх організаційних виборів. Таким чином, стратегічний менеджмент у воєнних умовах набуває рис відкритої системи, де ключову роль відіграє здатність інтегрувати сигнали з різних рівнів управління. Важливим теоретичним наслідком є також переосмислення ролі часу у стратегічному процесі. Емпіричні дані свідчать, що фрагментація стратегічного горизонту не означає відмови від стратегічного мислення як такого. Навпаки, вона формує новий тип стратегічності, заснований на коротких циклах планування, сценарному мисленні та готовності до швидкого перегляду цілей. Це дозволяє трактувати адаптивність не як тимчасову реакцію на кризу, а як сталу характеристику стратегічної раціональності в умовах війни.

У ширшому глобальному контексті український кейс доповнює сучасні дискусії щодо трансформації стратегічного менеджменту в умовах множинних криз. Він демонструє, що війна прискорює ті процеси, які в інших економіках проявляються поступово, зокрема ерозію лінійних моделей стратегування, зростання ролі резильєнтності та інтеграцію безпекового виміру в управлінські рішення. У цьому сенсі досвід України може розглядатися не лише як специфічний, а як аналітично репрезентативний для розвитку теорії стратегічного менеджменту в умовах глобальної нестабільності.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що криза та повномасштабна війна в Україні виступають не ситуативними чинниками, а системними детермінантами трансформації стратегічного менеджменту. Вони радикально змінюють умови функціонування організацій, руйнуючи припущення про стабільність середовища, прогнозованість ризиків і лінійність стратегічного розвитку. За таких умов стратегічний менеджмент втрачає характер інструмента довгострокового планування і трансформу-

ється у динамічний процес управління невизначеністю, спрямований на збереження життєздатності та адаптацію.

Аналіз емпіричних даних щодо стану бізнес-середовища в Україні за-свідчив наявність суттєвого розриву між поточною діловою активністю та очікуваннями бізнесу. Низькі значення індексу ділової активності за одночасного зростання індексу очікувань ділової активності відображають адаптивну реакцію підприємств, які коригують свої стратегії в умовах високої волатильності зовнішнього середовища. Це підтверджує доцільність переходу від традиційних стратегічних моделей до гнучких, сценарно орієнтованих підходів управління.

У результаті дослідження обґрунтовано, що стратегічна трансформація менеджменту має багаторівневий характер. На макrorівні війна формує поле системної невизначеності через безпекові, економічні та інституційні чинники. На мезорівні ці впливи трансформуються у галузеві та регіональні обмеження, змінюючи конкурентне середовище та моделі кооперації. На мікрорівні організації вимушені перебудовувати внутрішні управлінські процеси, посилювати роль децентралізації, збереження людського капіталу та оперативного стратегування. Запропоновані концептуальні моделі дозволяють систематизувати ці зміни та пояснити логіку еволюції стратегічного процесу в умовах війни.

Практичні пропозиції, що випливають із результатів дослідження, полягають у необхідності інституціоналізації адаптивних управлінських підходів у діяльності українських організацій. Це передбачає впровадження коротких стратегічних циклів, інтеграцію інструментів управління ризиками та сценарного планування, розвиток цифрових управлінських рішень і зміщення акценту з показників поточної ефективності на параметри стратегічної стійкості та резильєнтності. Для державної політики важливим є формування умов, що сприяють підвищенню адаптивності бізнесу та зменшенню структурних обмежень на галузевому й регіональному рівнях.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що повномасштабна війна в Україні не лише ускладнила умови функціонування організацій, а й виступила каталізатором глибинної трансформації самої логіки стратегічного менеджменту. Йдеться не про адаптацію окремих інструментів чи управлінських процедур, а про зміну базових припущень, на яких вибудовується стратегічне мислення. В умовах тривалої воєнної нестабільності стратегія перестає бути механізмом передбачення майбутнього і дедалі більше виконує функцію підтримання керованості системи в ситуації радикальної невизначеності.

Емпіричний аналіз динаміки ділової активності та очікувань бізнесу продемонстрував, що низький рівень поточного економічного оптимізму

поєднується з поступовим формуванням адаптивних очікувань підприємств. Такий розрив свідчить про внутрішню перебудову стратегічного мислення, за якої організації відмовляються від орієнтації на стабільні траєкторії зростання і натомість зосереджуються на збереженні ресурсів, гнучкості та здатності швидко коригувати управлінські рішення. Це дозволяє розглядати адаптивність не як тимчасову реакцію на кризу, а як нову норму стратегічної поведінки.

Запропонована багаторівнева модель стратегічної трансформації дає змогу концептуалізувати війну як системний режим функціонування, що одночасно впливає на макро-, мезо- та мікрорівні управління. Такий підхід розширює межі класичної теорії стратегічного менеджменту, виводячи її за рамки внутрішньоорганізаційного аналізу та підкреслюючи роль міжрівневої взаємодії, інституційних обмежень і безпекових чинників у формуванні стратегічних рішень. У цьому контексті стратегічна стійкість постає не як властивість окремої організації, а як результат узгодженості управлінських рішень у ширшому соціально-економічному просторі.

Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції кризових і воєнних чинників у єдину аналітичну рамку стратегічного менеджменту, де війна розглядається не як екзогенний шок, а як структурний фактор, що перепрошиває критерії стратегічної раціональності, часові горизонти планування та метрики результативності. Такий підхід дозволяє по-новому інтерпретувати роль стратегії в умовах глобальної нестабільності та розширює можливості подальшого теоретичного розвитку концепцій адаптивного управління і резильєнтності.

Практична значущість результатів полягає у формуванні підґрунтя для розроблення управлінських рішень, орієнтованих на довготривалу життєздатність організацій в умовах війни та повоєнного відновлення. Водночас дослідження відкриває перспективи подальших наукових пошуків, пов'язаних із кількісним вимірюванням стратегічної резильєнтності, галузевою специфікацією адаптивних стратегій і аналізом взаємодії стратегічного менеджменту з безпековими та соціальними вимірами розвитку. У сукупності це дозволяє розглядати український досвід не лише як унікальний, а як методологічно значущий для осмислення трансформації стратегічного управління в умовах тривалих глобальних потрясінь.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою рівня стратегічної резильєнтності організацій в умовах війни та повоєнного відновлення, розробленням галузевих моделей адаптивного стратегічного менеджменту, а також аналізом механізмів інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення доданої вартості в умовах тривалої гео економічної нестабільності. Окремого наукового інтересу на-

буває дослідження взаємодії стратегічного менеджменту з безпековими та соціальними аспектами розвитку, що визначатимуть траєкторію трансформації української економіки у середньо- та довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бей Г., Синиченко А., Маріо Роберто С. М. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>.
2. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. С. 220 – 225.
3. Development of a system of indicators for the state financial security assessment. *Black Sea Economic Studies*. 2020. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-39>.
4. Маковоз О., Ус Ю. Резильентність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
5. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
6. Kalinichenko L. L. The digital era: transformation and challenges of the transitional period from «Industry 4.0» to «Industry 5.0». *Ekonomika ta Suspilstvo*. 2024. No 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.
7. Kostyrko L. A., Martynov A. A., Rozmyslova M. O. Digital transformation of business as an element of crisis management. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2023. No 5. Pp. 62 – 65. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>.
8. Arabadzhiev D., Sergiienko T. Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 3(33). Pp. 60 – 72. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>.

REFERENCES

1. Bei, H., Synychenko, A., & Mario Roberto, S. M. (2025). Management in times of uncertainty and crises: Transformation of the managerial paradigm of Ukraine. *Economy and Society*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>.
2. Tkachenko, A. (2023). Anti-crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 220 – 225.
3. Development of a system of indicators for the state financial security assessment. (2020). *Black Sea Economic Studies*. 55. <https://doi.org/10.32843/bses.55-39>.

4. Makovoz, O., & Us, Y. (2025). Enterprise resilience as a factor in ensuring strategic sustainability of business. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.

5. Kopchak, Y., Matveiev, M., & Puhachov, V. (2023). Transformation of modern management under wartime conditions. *Economy and Society*. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.

6. Kalinichenko, L. L. (2024). The digital era: Transformation and challenges of the transitional period from «Industry 4.0» to «Industry 5.0». *Economy and Society*. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.

7. Kostyrko, L. A., Martynov, A. A., & Rozmyslova, M. O. (2023). Digital transformation of business as an element of crisis management. *Economics. Finance. Law*. 5. 62 – 65. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>.

8. Arabadzhyiev, D., & Sergiienko, T. (2025). Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 3(33). 60 – 72. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>.