

**Миронець О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АДАПТИВНІСТЬ ТА ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМЦЯ  
ЯК ФУНДАМЕНТ ВИЖИВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР  
У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Криза, спричинена повномасштабним вторгненням до українських земель, поставила перед підприємцями численні непередбачувані виклики, що загрожують стабільності та самому існуванню суб'єктів господарювання. В таких екстремальних умовах адаптивність організації та психологічна стійкість її керівника набувають стратегічного значення, оскільки саме ці фактори дозволяють не лише пасивно виживати, а й активно трансформувати бізнес-модель відповідно до динамічних загроз.

Ситуація в Україні ускладнена сукупним впливом факторів: постійних військових загроз, дефіциту енергопостачання, порушення усталених логістичних ланцюгів, волатильності національної валюти та необхідності швидкої адаптації до змін у податковому та митному законодавстві. Виживання компаній сьогодні безпосередньо корелює з їхньою здатністю миттєво реструктуризувати внутрішні системи та зовнішні комунікації.

Адаптивність підприємства в умовах воєнного стану проявляється через гнучке управління ресурсами, оптимізацію витрат, переміщення потужностей та пошук альтернативних джерел постачання. Наприклад, агрохолдинги були змушені швидко переорієнтувати експортні потоки з блокованих морських портів на залізничні та автомобільні маршрути через західні кордони, що вимагало повного перероблення логістичної документації та укладання нових міжнародних контрактів [1]. IT-компанії продемонстрували високу адаптивність завдяки впровадженню моделі розподіленої команди та забезпеченню офісів автономними системами зв'язку та електропостачання, що дозволило підтримувати безперервність послуг для іноземних клієнтів. Виробничий сектор також продемонстрував приклади швидкої трансформації: багато підприємств легкої промисловості переорієнтували свої лінії з виробництва модного цивільного одягу на виробництво спеціалізованої військової техніки, бронежилетів та тактичних боєприпасів, що дозволило зберегти робочі місця та підтримати

обороздатність країни. Паралельно з організаційними змінами критично важлива роль лідера. Психологічна стабільність, або стійкість лідера, стає основою, на якій будується антикризова стратегія. Стійкий лідер здатний підтримувати когнітивну ефективність в умовах стресу, приймати обґрунтовані, а не емоційні рішення та виступати гарантом безпеки своєї команди. Підприємці з високим рівнем емоційного інтелекту легше долають кризові періоди, оскільки вони здатні ефективно спілкуватися з командою, делегувати повноваження в критичні моменти та використовувати негативний досвід як стимул для пошуку інноваційних рішень [2].

Практика управління показує, що психологічний стан власника бізнесу безпосередньо впливає на корпоративну культуру: спокій і впевненість керівника знижують рівень тривожності серед співробітників, що запобігає професійному вигоранню та плинності кадрів у складні часи. Для систематичного підвищення адаптивності доцільно використовувати інструменти сценарного планування та моделювання ризиків. Це дозволяє компаніям заздалегідь готувати алгоритми дій у разі відключень електроенергії, зміни курсу валют або втрати доступу до певних ринків збуту.

Важливим елементом є впровадження гнучких методологій управління (Agile), які сприяють децентралізації прийняття рішень та збільшують швидкість реагування на зовнішні потрясіння. Тривимірний модель компетенцій у поєднанні з аналізом життєвого циклу Адізеса допомагає виявити слабкі місця в системі управління та зрозуміти, які ресурси – людські, технологічні чи фінансові потребують негайного посилення. Крім того, перехід від реактивного до проактивного управління передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та формування фінансових резервів («повітряних подушок»), що дозволяють бізнесу функціонувати навіть у разі тимчасової відсутності прибутку.

Сталий розвиток сьогодні має стати частиною довгострокової стратегії компаній, де корпоративна культура стимулює інновації, підтримує гнучкість та толерує збалансований ризик. Лише синергія адаптивної організаційної структури та емоційно стабільного керівництва створює умови не просто для виживання, а й сталого розвитку українського бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Така взаємодія дозволяє мінімізувати операційні ризики, посилити конкурентні переваги на ринку та знайти нові вектори зростання навіть у найскладніші

періоди історії [3]. Як наслідок, саме здатність менеджера поєднувати холодний аналіз ризиків із емпатією до персоналу та швидкою трансформацією процесів визначає майбутнє національного підприємництва. Використання сучасних практичних інструментів адаптації разом із постійним розвитком soft skills лідера дає компаніям шанс вийти з кризи сильнішими, сформувавши нову модель стійкого управління, що базується на принципах життєздатності та інноваційності.

### **Список використаних джерел:**

1. Кичигін А. М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 156-161. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15>.
2. Кужель М. Ю., Рудь В. М. Резильєнтність як важливий Soft Skill сучасних підприємців. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 53. С. 166-176. [http://doi.org/10.33111/EE.2024.53.KuzhelM\\_RudV](http://doi.org/10.33111/EE.2024.53.KuzhelM_RudV).
3. Тухай В. С. Розробка адаптивної стратегії управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 5-17. <http://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>.
4. Гринько Т.В, Гвініашвілі Т.З., Конев І.Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

**Моренко М. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Формування та управління прибутком підприємства є одним із ключових аспектів фінансової діяльності будь-якої комерційної організації. У стабільних економічних умовах підприємства можуть планувати свою діяльність, прогнозувати доходи та витрати, визначати оптимальні стратегії розподілу прибутку, а також інвестувати у розвиток. Однак сучасна економічна реальність характеризується високим рівнем нестабільності, що призводить до необхідності адаптивного підходу до управління прибутком та його формування. Нестабільне економічне середовище проявляється у коливаннях валютного курсу, зростанні цін на сировину та енергоресурси, коливаннях попиту на продукцію, а також у зміні