
УДК 658.5:338.45:005.21

*Коверга С.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Дрига О.А.,
здобувач вищої освіти,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»*

АДАПТИВНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Військова агресія проти України стала фактором глибокої трансформації економіки та промисловості, спричинивши руйнування виробничих потужностей, перебої в постачанні сировини та комплектуючих, а також значні логістичні ускладнення. Особливо гостро ця проблема постала перед промисловими підприємствами, які історично залежали від стабільних ланцюгів постачання, сформованих ще до початку бойових дій. В умовах порушення традиційних виробничих зв'язків підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, впроваджуючи нові підходи до забезпечення стійкості постачання та управління ризиками.

Адаптивні бізнес-моделі є інструментом, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах кризи. У сучасній економічній літературі вони розглядаються як комплекс динамічних стратегій, які дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в постачанні. Одним із ключових теоретичних підходів є концепція динамічних спроможностей [1], згідно з якою компанії можуть зберігати ефективність у довгостроковій перспективі через здатність передбачати загрози та оперативно змінювати бізнес-процеси. У цьому контексті важливим є застосування моделей антикрихкості [2], які базуються не просто на принципі виживання в умовах нестабільності, а й на використанні кризових ситуацій як можливостей для розвитку.

З практичного погляду адаптація бізнес-моделей промислових підприємств в Україні передбачає декілька ключових стратегій. По-перше, диверсифікація постачальників та скорочення залежності від імпортних комплектуючих є основним напрямом стабілізації ланцюгів постачання. Якщо до 2022 року значна частина українських виробництв була інтегрована у спільні виробничі ланцюги з пострадянськими країнами, то після початку широкомасштабних бойових дій підприємства змушені переорієнтуватися на європейських постачальників [3]. По-друге, цифровізація логістичних процесів, зокрема використання технологій Supply Chain 4.0, дозволяє покращити

прогнозування ризиків і мінімізувати перебої в постачанні через аналіз великих масивів даних у реальному часі [4].

Ще одним важливим аспектом є локалізація виробництва, тобто розміщення виробничих потужностей у безпечніших регіонах країни та створення внутрішніх кластерів для виробництва критично важливих компонентів. Ця стратегія підтримується як на державному рівні [5], так і міжнародними організаціями, які інвестують у відновлення промислового сектору України. Зокрема, адаптивні бізнес-моделі успішно реалізуються через поєднання державних програм підтримки експортерів, локальних ініціатив із розвитку виробничих кластерів та інвестування в гнучкі логістичні системи [6].

Незважаючи на активні заходи з адаптації, промислові підприємства України стикаються з низкою викликів, серед яких нестача кваліфікованої робочої сили, що виникла внаслідок міграції населення та мобілізації, енергетична нестабільність, яка потребує впровадження альтернативних джерел енергії, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробництва. У цих умовах важливу роль відіграють державні програми підтримки промисловості, спрямовані на розвиток внутрішніх виробничих кластерів, а також міжнародне співробітництво, яке дозволяє українським підприємствам інтегруватися в глобальні ланцюги постачання. Для підвищення стійкості промислового сектору необхідним є розвиток державних ініціатив із підтримки підприємств, які втратили традиційних постачальників, та стимулювання внутрішнього виробництва критично важливих компонентів. Крім того, необхідно посилювати співпрацю з європейськими партнерами, спрощуючи сертифікаційні процедури та сприяючи виходу українських виробників на нові міжнародні ринки.

Ключовими напрямками післявоєнного відновлення промислового сектору України, на наш погляд, є залучення міжнародних інвестицій, впровадження цифрових технологій, підвищення енергоефективності, інтеграція у європейські виробничі ланцюги та розширення кооперації з міжнародними технологічними компаніями. Використання адаптивних бізнес-моделей є основою стійкого розвитку промислових підприємств, дозволяючи їм зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах високої невизначеності. Подальші дослідження будуть зосереджені на розробці економетричних моделей оцінки ефективності різних стратегій адаптації та їхнього впливу на економічне зростання промислового сектору України.

Список використаних джерел:

1. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533.*

2. Taleb, N. N. (2014). *Antifragile: Things that gain from disorder* (Vol. 3). Random House Trade Paperbacks.

3. KPMG global tech report 2023. URL: <https://surl.li/sikhdq>

4. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*, 32(9), 775-788. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450>

5. The World Bank In Ukraine. URL: <https://surl.li/gjiqte>

6. Christopher, M., & Holweg, M. (2011). *Supply chain 2.0: Managing supply chains in the era of turbulence*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-85729-129-2>

УДК 339.138

Краснощок В. В.,

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ АПК УКРАЇНИ: ПОДОЛАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Агропромисловий комплекс (АПК) України традиційно виступає основою експортного потенціалу держави, забезпечуючи до 40% валютних надходжень до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Війна спричинила глибоку логістичну кризу: блокаду морських портів, руйнування транспортної інфраструктури, подорожчання пального на 50–70% у 2022–2023 роках і зростання транспортних витрат на 25% у 2024 році [1]. У таких умовах цифрова трансформація маркетингової діяльності агропідприємств постає не як опція, а як стратегічна необхідність. Вона дає змогу подолати обмеження фізичної логістики, оптимізувати взаємодію з ринками та забезпечити гнучкість у кризових умовах.

З метою ілюстрації масштабів логістичних проблем, доцільно звернутися до статистики. У 2022 році ВВП України скоротився на 29%, а внесок сільського господарства зменшився на 39% [2]. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, у 2023 році необробленими залишилися 7,5% орних земель, а врожайність основних культур знизилася: пшениці – на 32%, кукурудзи – на 27%, ячменю – на 37%, соняшнику – на 15% [3]. Сукупно це дало падіння загального врожаю на 19,5% [3]. Навіть попри часткове функціонування ініціативи «зернового коридору» (33 млн тонн експорту з липня 2022 до липня 2023 року), втрати були значними [2]. Зведені статистичні дані ілюструють