



Рис.1. Елементи стратегії розвитку екосистем у фармацевтичному бізнесі

Список використаних джерел:

1.Алексіївський Є. О., Волошин К. М., Роголя О. Ю. Розробка та реалізація інноваційної стратегії фармацевтичного підприємства. *Marketing of innovations. Innovations in marketing: Materials of the International Scientific Internet Conference, December, 2024. Bielsko-Biala : WSEH, 2024. P. 141–144.*

2.Мазур О. Омніканальні комунікації у фармацевтичній галузі: трансформація взаємодій з пацієнтами та медичними працівниками. *Економічний простір. 2025. № 197. С. 68–73. DOI: 10.30838/EP.197.68-73.*

Asyuchenko Valeriia,
higher education student,

Zhuk Olena,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance,
State University of Trade and Economics, Ukraine

ADAPTIVE SUPPLY CHAIN RESILIENCE IN UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

The full-scale Russian military invasion of Ukraine on February 24, 2022 inflicted unprecedented damage on the national economy and exposed critical vulnerabilities in corporate supply chains. According to the World Bank Ukraine's GDP (2023)

contracted by 29.1% in 2022 - one of the most severe economic contractions in modern European history, wiping out years of growth and destabilizing the financial foundations of both the public sector and private enterprise. In such circumstances, the issue of maintaining continuity of business operations became a key priority for Ukrainian enterprises, requiring rapid managerial responses and structural adjustments.

The scale of disruption becomes clearer when examining pre-war supply chain structures. Ukrainian agribusinesses were deeply integrated into global commodity markets, with the majority of grain exports transported through Black Sea ports. As noted by the Food and Agriculture Organization (2023), the blockade of these routes in 2022 significantly reduced export volumes and disrupted established logistics patterns. This resulted not only in logistical bottlenecks but also in higher costs and greater uncertainty in international trade operations. Under such conditions, previously reliable logistics systems based on fixed routes and predictable delivery times became difficult to maintain. This situation highlighted structural weaknesses in pre-crisis supply chain models, particularly their strong dependence on limited transport corridors and stable external conditions.

The management adaptations that ensued were considerable. Operationally, firms shifted from single-source procurement to diversified supplier bases, and agricultural exporters created overland corridors through Poland, Romania, and Moldova. This was supported by the EU Solidarity Lanes initiative (2024), which facilitated the transport of approximately 50 million tonnes of Ukrainian goods by early 2024. Strategically, managers abandoned lean just-in-time models in favor of buffer stock approaches, accepting higher inventory costs as a trade-off for continuity. The digital aspect of this adaptation is particularly noteworthy. Vysochyn and Zhuk (2025) argue that digitalization played a crucial role in enhancing Ukraine's economic resilience during martial law, allowing for efficient resource management and modernization of key sectors. Their research emphasizes the managerial dimension: the digitalization of logistics processes, automation of procurement, and use of cloud-based coordination platforms were strategic decisions that enabled firms to maintain supply chain visibility and operational flexibility amid physical disruptions. For instance, Ukrainian companies like Nova Poshta managed to sustain logistics operations through automated sorting systems, demonstrating how prior investments in digital operational management provided significant competitive and operational advantages.

The Ukrainian case demonstrates that supply chain resilience is closely linked to the ability of firms to adapt their management practices under conditions of uncertainty. Rather than being limited to reactive measures, such adaptation can be interpreted as a set of managerial capabilities related to flexibility, diversification, and the use of digital tools. In this regard, the combination of firm-level decisions and institutional support mechanisms, such as EU logistical initiatives and broader digital

development strategies, plays an important role in sustaining economic activity during crisis conditions. This suggests that resilience should be considered an integral component of supply chain design, particularly in environments exposed to high levels of external risk.

References:

1. World Bank. (2023). *Ukraine Economic Update: Continuing to Perform in the Face of Uncertainty*. Washington, D.C.: The World Bank Group. – Access mode: <https://surl.lu/rs1bpb>
2. FAO. (2023). *The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. – Access mode: <https://surl.li/iorpsb>
3. Vysocyn I., Zhuk O. *Ukraine's integration into the digital global space / Foreign trade: economics, finance, law*. 2025. № 1 (138). Access mode: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2236>
4. European Commission. (2024). *EU Solidarity Lanes: Progress Report*. Directorate-General for Mobility and Transport. – Access mode: <https://surl.li/cuwxat>

Бажал Ю.М.,
доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії,
Коваль С.Б.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Роль державної інноваційної політики в умовах економічної кризи, як в теорії, так і на практиці, розуміється неоднозначно. З одного боку, це є результат різних концептуальних підходів щодо змісту державної політики під час економічних криз в популярних економічних теоріях; з іншого боку – ця ситуація для практичного менеджменту на всіх рівнях управління є складним викликом через комплексність та непередбачуваність обставин і наслідків кризових явищ. Так, неокласична теорія у принципі не вітає державне втручання в економіку під час рецесійної фази економічного циклу, вважаючи, що ортодоксальні ринкові механізми краще забезпечать умови для подолання наслідків кризових явищ [1]. Нео-шумпетерівська теорія економічних криз, навпаки, вважає, що під час криз держава повинна проводити активну інноваційну політику [2]. Наші дослідження підтверджують слушність сучасних нео-шумпетерівських підходів щодо критичної необхідності проведення державної інноваційної політики в