

економіки майбутнього [8]. Пріоритетом має стати формування інституційної підтримки «зеленого переходу» МСП, зокрема через: – розвиток центрів сталого підприємництва; – впровадження державно-приватного партнерства для екологізації ритейлу; – розробку освітніх програм для управлінців і торговельних фахівців за напрямом ESG.

Висновки. Інтеграція екологічних ініціатив у бізнес-моделі торговельних компаній є важливим чинником сталого розвитку підприємництва, що дозволяє поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю. Для України актуальним є розроблення методичного інструментарію підтримки «зелених» трансформацій у торгівлі, формування екологічної культури споживання та стимулювання підприємств до інноваційної діяльності на засадах сталості.

#### Список використаних джерел:

1. Global Reporting Initiative (GRI). Sustainability Reporting Standards. 2023. URL: <https://www.globalreporting.org>].
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
3. De Sousa Jabbour, A.B.L. et al. Green business models and sustainable innovation: the role of stakeholders in sustainable value creation. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32(1). P. 1–15. <https://doi.org/10.1002/bse.3109>.
4. Deloitte. Sustainability & Consumer Behavior: Global Report 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/research/consumer-sustainability-report.html>].
5. Антонюк, Л. Л., & Анапріюк, К. А. (2023). Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-01>].
6. OECD. Green Business Models in the EU: Drivers, Barriers and Policy Implications. Paris: OECD Publishing, 2022. [https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-green-model\\_272425468524.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-green-model_272425468524.html).
7. PwC. Green Transition in Retail Sector: Global Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-csrd-survey.html>.
8. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія до 2030 року. 2021. URL: <https://nes2030.org.ua>.

УДК 658.5:355.02:331.101.262

*Нестеренко В. Ю.,  
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти  
ступеня доктора філософії  
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Журило І. В.)  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

## **МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим повномасштабними воєнними діями, що призвели

до трансформаційних процесів у національній економіці та суттєвих викликів для промислового сектору. Воєнний конфлікт загострив структурні проблеми економіки, викликав руйнування виробничих потужностей, транспортної та логістичної інфраструктури, призвів до втрати кваліфікованих трудових ресурсів та ускладнив доступ до фінансових і матеріально-технічних ресурсів. У таких умовах ключового значення набувають механізми адаптації промислових підприємств до функціонування в екстремальному середовищі, що потребує як тактичних, так і стратегічних рішень для забезпечення стійкості виробництва, збереження економічного потенціалу та відновлення діяльності після завершення воєнних дій [1].

Адаптація промислових підприємств до воєнних реалій передбачає переосмислення підходів до управління організаційною структурою, ресурсами та ринками збуту [2]. Одним із ключових завдань стає антикризове управління, яке забезпечує оперативне реагування на загрози та мінімізацію наслідків руйнівного впливу бойових дій. У процесі адаптації важливу роль відіграє розробка та впровадження нових бізнес-моделей, здатних забезпечити гнучкість і варіативність управлінських рішень. Це включає реструктуризацію виробничих процесів, перерозподіл ресурсів на користь більш безпечних регіонів, оптимізацію фінансових потоків та запровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності.

Одним із визначальних механізмів адаптації виступає диверсифікація виробництва та ринків збуту. З огляду на втрату доступу до традиційних логістичних маршрутів та споживчих ринків, промислові підприємства змушені шукати нові напрями реалізації продукції, у тому числі орієнтовані на зовнішні ринки. Це вимагає не лише модернізації виробничих потужностей, але й приведення продукції у відповідність до міжнародних стандартів якості та екологічної безпеки.

Впровадження цифрових технологій також є важливим аспектом забезпечення стійкості промислових підприємств в умовах війни. Використання інструментів цифровізації дозволяє оптимізувати управління ланцюгами постачання, здійснювати моніторинг ризиків, підвищувати рівень контролю за фінансовими та матеріальними потоками. Автоматизація окремих виробничих процесів знижує залежність від людських ресурсів у ситуації їхнього дефіциту та сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Окремої уваги потребує питання кадрового потенціалу. Воєнні дії зумовлюють відтік кваліфікованих кадрів, що негативно позначається на стабільності виробничих процесів. Механізми адаптації у сфері управління людськими ресурсами включають впровадження програм дистанційної роботи для фахівців, організацію внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу для роботи в умовах підвищених ризиків.

Фінансово-економічні аспекти адаптації передбачають залучення альтернативних джерел фінансування, таких як міжнародні гранти, кредити під державні гарантії, інвестиції від партнерських країн та благодійних організацій. Промислові підприємства активно взаємодіють з державними органами та міжнародними структурами для отримання ресурсної підтримки, що дозволяє частково компенсувати втрати, завдані воєнними діями [2].

Інституційна підтримка з боку держави є важливим чинником, який визначає ефективність механізмів адаптації. Сприяння з боку урядових структур у вигляді податкових пільг, кредитних канікул, спрощення адміністративних процедур та створення сприятливих умов для релокації підприємств у більш безпечні регіони значно підвищує можливості промислових підприємств щодо відновлення виробництва та забезпечення економічної безпеки.

Важливим напрямом адаптаційної діяльності є розвиток партнерських зв'язків із міжнародними організаціями та промисловими підприємствами інших країн. Таке співробітництво сприяє не лише залученню фінансових ресурсів, але й обміну технологіями, досвідом управління в умовах криз та доступу до новітніх розробок у сфері виробництва.

*Висновки.* Отже, механізми адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах воєнного часу є багаторівневими та інтегрують організаційні, технологічні, фінансові, кадрові та інституційні заходи. Їхня ефективна реалізація дозволяє забезпечити стійкість економіки, зберегти виробничий потенціал та створити передумови для післявоєнного відновлення країни. Успішність цих процесів значною мірою залежить від взаємодії державного сектору, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів, що разом здатні забезпечити відновлення економічної стабільності та інтеграцію промисловості України у глобальні виробничі ланцюги.

#### Список використаних джерел:

1. Білоус, С. П., Трохименко, А. С., Камінський, В. В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68), 511–520. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
2. Дацюк, А. М., Процак, К. В., Городня, Т. А. (2024). Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (67), 84–92. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>.

УДК 33

*Обновленська О. Ю.,  
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти  
ступеня доктора філософії  
(Науковий керівник: д.е.н., професор Грановська В. Г.)  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
м. Херсон / м. Кропивницький*

## **СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ (4P/7P/8P) У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

На сучасному етапі розвитку міжнародного співтовариства, попри відносно невелику частку світового населення, залучену до міжнародних подорожей та туризму, існує значний потенціал для зростання сфери гостинності. З поступовим збільшенням кількості людей з різних країн, які беруть участь у міжнародній туристичній діяльності, перед цією індустрією відкриваються нові можливості та постають нові виклики [1].