

# ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ І МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2024 ГОРЯЧОВА О. О., ЛАВЕЦЬКИЙ М. В., ПЕДЧЕНКО Г. В., ПИРІГ Я. Б.

УДК 658.012.2  
JEL: D81; L25; M10; O32

## Горячова О. О., Лавецький М. В., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності

Під час війни українські бізнес-моделі зазнали стратегічних змін, адаптуючись до умов невизначеності та високого рівня ризикуваності, що включало оптимізацію витрат, нові логістичні потоки, гібридний формат роботи, економію енергоресурсів, безпекоорієнтований менеджмент, трансформацію менеджменту якості та впровадження інновацій для збереження конкурентоспроможності. Метою статті є вивчення інноваційних стратегій і підходів до адаптації українських бізнес-моделей і систем управління якістю в умовах невизначеності, зокрема під час війни, для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. У статті підкреслено, що під час війни українські компанії змушені шукати нові джерела прибутку, застосовуючи стратегії диверсифікації, впровадження інноваційних підходів, диджиталізації, гнучких моделей управління, короткострокового планування, перерозподілу ролей та обов'язків, а також нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності й ефективності операцій. Окреслено особливості менеджменту якості у воєнний період і відмічено, що компанії стикаються з перебоями в постачанні, проблемами з виробництвом, змінами в асортименті, психологічними труднощами працівників, економічними викликами, необхідністю підтримки високих стандартів якості та комунікації з клієнтами, що вимагає впровадження альтернативних стратегій, таких як пошук нових постачальників, створення запасів сировини, впровадження резервних джерел енергії, перепідготовка персоналу, розробка нових продуктів, психологічна підтримка працівників, оптимізація витрат, інвестиції в ефективні технології, впровадження систем управління якістю, регулярні аудити, інформування клієнтів та використання цифрових технологій. Встановлено, що українські компанії змушені швидко адаптуватися до нових умов, використовуючи стратегії диверсифікації постачальників, впровадження цифрових технологій, гнучкість у виробництві та асортименті продукції, підтримку працівників та забезпечення їхньої безпеки, а також постійний моніторинг ринкових умов та конкурентів.

**Ключові слова:** стратегія, невизначеність, інноваційні підходи, менеджмент якості, бізнес-моделі.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Горячова Олена Олександрівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [goryachova0ea@gmail.com](mailto:goryachova0ea@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0424-4198>

**Лавецький Микита Владиславович** – здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [nekalave@gmail.com](mailto:nekalave@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-1332-1624>

**Педченко Геннадій Володимирович** – здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [pedhenko15@gmail.com](mailto:pedhenko15@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-8271-2424>

**Пиріг Ярослав Борисович** – здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [Pirogdent@gmail.com](mailto:Pirogdent@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-7776-1241>

UDC 658.012.2  
JEL: D81; L25; M10; O32

## Horyachova O. O., Lavetskyi M. V., Pedchenko H. V., Pyrih Ya. B. Innovative Strategies and Approaches to Adapting Ukrainian Business Models and Quality Management in Conditions of Uncertainty

During the war, Ukrainian business models underwent strategic changes, adapting to the conditions of uncertainty and high levels of riskiness, which included cost optimization, new logistics flows, hybrid work format, energy savings, safety-oriented management, transformation of quality management and the introduction of innovations to remain competitive. The article is aimed at studying innovative strategies and approaches to adapting Ukrainian business models and quality management systems in conditions of uncertainty, in particular during the war, to ensure their sustainability and competitiveness. The article emphasizes that during the war, Ukrainian companies are forced to look for new sources of profit, applying diversification strategies, introducing innovative approaches, digitalization, agile management models, short-term planning, redistribution of roles and responsibilities, as well as new technologies to ensure the competitiveness and efficiency of operations. The features of quality management during the wartime period are outlined and it is noted that companies face supply disruptions, production problems, changes in the assortment, psychological difficulties of employees, economic challenges, the need to maintain high quality standards and communication with customers, which requires the implementation of alternative strategies, such as the search for new suppliers, the creation of raw material stocks, the introduction of backup energy sources, the retraining of staff, development of new products, psychological support for employees,

cost optimization, investment in effective technologies, implementation of quality management systems, regular audits, informing customers and the use of digital technologies. It is determined that Ukrainian companies are forced to quickly adapt to new conditions, using strategies of supplier diversification, the introduction of digital technologies, agility in production and product range, support for employees and ensuring their safety, as well as constant monitoring of market conditions and competitors.

**Keywords:** strategy, uncertainty, innovative approaches, quality management, business models.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Horyachova Olena O.** – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity Science, Biotechnology, Expertise and Customs Affairs, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** goryachova0ea@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0424-4198>

**Lavetskyi Mykyta V.** – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** nekalave@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-1332-1624>

**Pedchenko Hennadii V.** – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** pedhenko15@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-8271-2424>

**Pyrih Yaroslav B.** – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** Pirogent@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-7776-1241>

Під час війни українські бізнес-моделі зазнали стратегічних змін, адаптуючись до функціонування в умовах невизначеності та високого рівня ризикованості. Більшість підприємств були змушені швидко реагувати на нові умови існування, що включало оптимізацію витрат, налагодження нових логістичних потоків, гібридний формат роботи працівників, жорстку економію енергоресурсів, запровадження безпекоорієнтованого менеджменту, трансформацію менеджменту якості та підвищення ефективності.

Війна змусила вітчизняні компанії переглянути свої стратегії та стратегічне планування загалом і знайти нові методи та способи виживання та розвитку. Так, деякі компанії змістили свій фокус зі стратегічного на оперативне планування та почали запроваджувати проактивний адаптивний підхід до ведення господарства. Однією з ключових змін стало впровадження інновацій та нових технологій, що дозволило багатьом компаніям залишатися конкурентоспроможними. Наприклад, ІТ-сектор, ритейл та онлайн-торгівля не лише продовжили розвиватись, а вийшли на новий диджитал-рівень, що дозволяє компаніям у цих секторах диференціювати діяльність не лише в Україні, а й на міжнародному рівні.

Слід відмітити, що менеджмент якості також відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні стабільності й успішності бізнесу. В умовах невизначеності важливо підтримувати високий рівень якості продукції та послуг, щоб задовольняти потреби клієнтів та зберігати їх лояльність, що, своєю чергою, вимагає постійного моніторингу та вдосконалення процесів, а також упровадження сучасних методів управління якістю.

Адаптація бізнес-моделей в умовах невизначеності сприяє розвитку інноваційної культури в компанії, що стимулює співробітників до генерації нових ідей та пошуку нестандартних рішень, що, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Інноваційні підходи також допомагають підприємствам швидше реагувати на зміни в ринкових умовах і краще прогнозувати майбутні тенденції.

Таким чином, дослідження інноваційних підходів до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності є надзвичайно актуальним і своєчасним.

Дослідження інноваційних підходів до адаптації українських бізнес-моделей є доволі актуальним як для вітчизняних, так і для закордонних науковців. За останні три роки з'явилося чимало публікацій, міжнародних звітів та досліджень, присвячених питанню адаптації бізнесу до війни. Так, у 2024 р. вітчизняні науковці Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. опублікували наукову статтю, яка розкриває питання адаптації підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, способи компанії налаштувати власні бізнес-моделі для адаптації до змінних економічних умов [1]. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. присвятили наукову роботу аналізу проблем, що перешкоджають вітчизняним підприємствам здійснювати свою діяльність під час війни [2]. Шимановська-Діаніч Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. дослідили проактивність як основний інноваційний підхід до вдосконалення бізнес-процесів вітчизняних компаній під час війни [3]. Безрук Д. І. присвятив своє дослідження диджиталізації ТОВ «Епіцентр К» як одного з найбільшого представника сфери ри-

тейлу в Україні [4]. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. у своєму доробку підкреслюють, що в умовах нестабільності компанії мають бути готовими до швидких стратегічних змін, що включає перегляд бізнес-моделі, удосконалення бізнес-процесів, оптимізацію витрат і впровадження нових диджитал-технологій для підвищення ефективності та зменшення залежності від зовнішніх факторів [5].

Незважаючи на значний доробок науковців у даній тематиці, продовження війни та її непередбачуваний вплив на вітчизняний бізнес створює безпрецедентну нагальність пошуку інноваційних підходів до адаптації українських бізнес-моделей і трансформації менеджменту якості в умовах війни. Усе вищезазначене доводить своєчасність та актуальність дослідження.

Метою статті є вивчення інноваційних підходів та стратегій до адаптації українських бізнес-моделей і систем управління якістю в умовах невизначеності, зокрема під час війни, для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Українські компанії під час війни зіштовхуються з постійними змінами зовнішнього середовища, що вимагає гнучких адаптаційних проактивних стратегій управління та інноваційних підходів до розвитку власної бізнес-моделі. Одним із ключових аспектів є диджиталізація, яка дозволяє вітчизняним компаніям швидко адаптуватися до нових умов розвитку. Впровадження інноваційних технологій та рішень допомагає підвищити ефективність операцій та забезпечити конкурентоспроможність на ринку [1]. Війна створює невизначені умови існування для вітчизняних бізнес-моделей, а тому компанії змушені змістити фокус з довгострокового стратегічного планування на операційне, що вимагає від бізнесу швидких управлінських рішень, гнучкості та багатоваріативності, тож цифрова трансформація є невід'ємною складовою бізнес-стратегії більшості українських компаній.

Враховуючи, що оцифровані бізнес-процеси дозволяють якісніше задовольняти змінювані потреби кінцевих споживачів, то, згідно з дослідженням консалтингової компанії KPMG в Україні та щорічного рейтингу Forbes Ukraine, більшість компаній в Україні інвестують від 1% до 5% щорічного доходу в цифровізацію. Серед ключових цілей впровадження технологій у бізнес-процеси: збільшення продуктивності праці – 72,1%, стимулювання інновацій – 64,7% та зміцнення стійкості бізнесу – 61,8% [6]. Основним драйвером для оцифрування бізнес-процесів вітчизняним бізнесом є розвиток ІТ-технологій. Відповідно до даних дослідження «Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023» українська ІТ-індустрія дає національній економіці

близько 5% ВВП, а один айтивець, який працює, – створює та зберігає майже три робочі місця. У 2022–2023 рр. обсяг експорту ІТ-послуг склав \$14,06 млрд, а кількість ІТ-фахівців досягла 346 200 [7].

Ще одним важливим аспектом є використання гнучких моделей, які можуть швидко змінюватися відповідно до нових викликів, що включає в себе не лише реактивні заходи, але й системні проактивні стратегії, які враховують потенційні зміни в майбутньому. Такий інноваційний підхід дозволяє вітчизняним підприємствам не лише вижити, але й успішно розвиватися в умовах швидких змін.

Прикладом гнучкості бізнес-моделі під час війни є мережа маркетів «Аврора», яка зіштовхнулася з численними викликами, включно з втратою понад 100 магазинів та необхідністю забезпечення безпекоорієнтованого управління на всіх рівнях. Проте замість того, щоб зосередитись на матеріальних втратах, «Аврора» почала адаптувати свою бізнес-модель до нових умов і шукати нові можливості. У травні 2022 р. було запущено новий розподільчий центр, а з червня почали відкривати нові магазини – з фокусом на національні товари та підтримку української економіки загалом, що дозволило компанії не лише втримати довоєнні позиції, але й зрости за період війни. Так, у 2022 р. компанія зросла більш ніж удвічі – 13,9 млрд грн порівняно з 5,8 млрд грн у 2021 р., а у 2023 р. дохід склав рекордних 25 млрд грн [8]. Приклад мережі «Аврора» демонструє, як гнучкість бізнес-моделі та стратегічні рішення можуть допомогти компанії не лише вижити, але й процвітати в умовах війни. Бізнес-модель компанії «Аврора» змогла швидко адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому свою основну філософію та орієнтацію на людей.

В умовах кризи та воєнних дій українські компанії змушені шукати нові джерела прибутку, застосовуючи стратегії диверсифікації, що включає впровадження інноваційних підходів, які можуть стати новими видами діяльності або покращити ефективність вже наявної бізнес-моделі. ТОВ «Епіцентр К» і ТОВ «Нова пошта» активно застосовують стратегію диверсифікації для зміцнення своїх позицій на ринку. «Епіцентр К» починав як будівельний гіпермаркет, але з часом завдяки впровадженню вертикальної диверсифікації розширив свою діяльність на продаж товарів непродовольчої та продовольчої груп; онлайн-торгівлю; виробництво будівельних матеріалів та керамічної плитки; рослинництво; тваринництво; елеватори та логістику тощо [4].

«Нова пошта» починала як компанія з доставки посилок, але швидко розширила спектр своїх послуг, включивши логістичні рішення для біз-



несу, міжнародні перевезення, фінансові послуги та відкривши власну мережу поштових відділень, що дозволило ТОВ «Нова пошта» стати важливим гравцем на ринку логістики та фінансових послуг. Компанія активно впроваджує новітні технології, такі як автоматизація процесів та використання дронів для доставки, що підвищує ефективність та знижує витрати. Під час війни ТОВ «Нова пошта», на відмінну від ТОВ «Епіцентр К», реалізує горизонтальну диверсифіковану стратегію розвитку, розширюючи не види діяльності, а асортимент наданих клієнтам послуг.

Таким чином, обидві компанії успішно застосовують стратегію диверсифікації, але роблять це по-різному, враховуючи специфіку своїх ринків та бізнес-моделей. ТОВ «Епіцентр К» зосереджується на розширенні асортименту товарів та розвитку власних виробничих потужностей і перебуває в постійному пошуку нових бізнес-моделей, тоді як ТОВ «Нова пошта» робить акцент на розширенні спектра послуг і впровадженні інновацій у логістиці.

Загалом, адаптація бізнес-моделей до постійних змін зовнішнього середовища є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності, стійкості та успішного функціонування підприємств у сучасній економічній реальності. Це включає впровадження нових інноваційних підходів, що можуть стати новими джерелами прибутку або поліпшити ефективність операцій підприємства. Водночас стабільність в умовах змін дозволяє зберегти довгострокові позиції на ринку.

**П**ід час війни менеджмент якості потребує кардинальних змін, щоб адаптуватися до нових викликів та загроз. Війна створює унікальні умови, які відрізняються від звичайних кризових ситуацій, тому підходи до управління повинні бути відповідно адаптовані. Одним із ключових аспектів є емоційний стан команди, який потребує особливої уваги. Менеджери повинні підтримувати своїх співробітників, забезпечуючи прозорі комунікації та чіткі вказівки.

Короткострокове планування стає важливішим, оскільки довгострокові плани можуть бути нереалістичними в умовах невизначеності. Гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін є критичними для успішного управління. Менеджери повинні бути готовими до швидких рішень та змін у стратегії, щоб забезпечити стабільність бізнесу.

Важливим аспектом є також перерозподіл ролей та обов'язків у команді. Це допомагає оптимізувати робочі процеси та зменшити навантаження на окремих співробітників. Крім того, необхідно враховувати нові запити клієнтів та адаптуватися до змін на ринку. Менеджмент якості під час війни

також включає впровадження нових технологій та інноваційних підходів (табл. 1), що може означати використання віддалених робочих інструментів, автоматизацію процесів та впровадження нових методів контролю якості. Важливо також забезпечити безпеку співробітників та створити умови для їхньої ефективної роботи.

**З**агалом, під час війни українські компанії зіткнулися з численними викликами, що вимагали кардинальних змін у системі менеджменту якості. Однією з головних змін стало впровадження гнучких стратегій управління, які дозволяють швидко адаптуватися до нових умов. На перше місце поставлено принципи короткострокового та поточного планування, враховуючи обставини «тут і зараз», що стало важливішим через невизначеність довгострокових перспектив.

Звісно, оперативне планування впливає безпосередньо на систему менеджменту якості та є критично важливим для підтримки стабільності та ефективності бізнесу. Воно включає швидке прийняття управлінських рішень, адаптацію виробничих процесів, оптимізацію ресурсів та впровадження нових технологій для забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг. Такий підхід допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби клієнтів навіть у найскладніших умовах.

Українське бізнес-середовище, не маючи досвіду функціонування під час війни, змушене проактивно і на власний розсуд впроваджувати адаптаційні інноваційні стратегії для виживання та розвитку. Однією з ключових стратегій є диверсифікація постачальників, що дозволяє зменшити залежність від окремих джерел і забезпечити стабільність постачання навіть у випадку перебоїв. Підприємства активно шукають нових партнерів як усередині країни, так і за кордоном, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з війною.

Іншою важливою стратегією є впровадження цифрових технологій. Віддалена робота, автоматизація процесів та використання хмарних сервісів дозволяють бізнесам продовжувати функціонувати навіть у складних умовах. Це не тільки підвищує ефективність, але й забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни [9]. Отже, ключовий бізнес-процес «управління персоналом» потребує нових підходів та стратегій, оскільки гібридний формат роботи змушує компанії по-новому формувати систему мотивації, а, наприклад, національні перебої з електропостачанням, потребують нових підходів до оцінки якості та тривалості робочого дня працівника і т. ін.

Крім того, у воєнний період українські компанії постійно зазнають масованих кібератак, що призво-

## Менеджмент якості вітчизняних компаній під час війни

Менеджмент якості	Характеристика	Альтернативні стратегії
Перебої в постачанні	Воєнні дії можуть порушити ланцюги постачання, що призводить до нестачі сировини або затримок у доставці	Пошук альтернативних постачальників. Створення запасів сировини
Проблеми з виробництвом	Пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням або нестача робочої сили можуть впливати на стабільність виробничих процесів	Упровадження резервних джерел енергії. Перепідготовка персоналу
Зміни в асортименті	Підприємства можуть змушені змінювати асортимент продукції, що може вплинути на її якість через необхідність швидкої адаптації	Розробка нових продуктів. Адаптація наявних продуктів до нових умов
Психологічний стан	Війна впливає на психологічний стан працівників, що може знижувати їх продуктивність та якість виконуваної роботи	Психологічна підтримка працівників. Гнучкий графік роботи
Економічні труднощі	Зниження доходів та збільшення витрат на безпеку можуть змусити підприємства економити на якості сировини або технологічних процесах	Оптимізація витрат. Інвестиції в ефективні технології
Контроль якості	Необхідність підтримки високих стандартів якості в умовах обмежених ресурсів та змінних умов	Впровадження систем управління якістю. Регулярні аудити та перевірки якості
Комунікація з клієнтами	Підтримка довіри та задоволеності клієнтів в умовах війни через прозору та часту комунікацію	Інформування клієнтів про зміни. Відповідь на запити та скарги клієнтів
Інновації та адаптація	Впровадження нових технологій та методів для підвищення ефективності та якості продукції в умовах війни	Використання цифрових технологій. Розробка нових методів виробництва

**Джерело:** авторська розробка.

дить до ризиків втрати даних або перебоїв у роботі, тому кібербезпека стала однією з ключових складових системи менеджменту якості під час війни.

Гнучкість у виробництві та асортименті продукції є ще однією важливою стратегією. Підприємства адаптують свої виробничі лінії для випуску нових продуктів, які відповідають поточним потребам ринку, що може включати як зміну складу продукції, так і розробку абсолютно нових товарів. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати конкурентоспроможність.

**С**лід відмітити, що під час війни смаки та вподобання клієнтів українських компаній зазнають значних змін. Люди починають більше цінувати продукти та послуги, які забезпечують базові потреби та безпеку. Зростає попит на товари першої необхідності, такі як продукти харчування, медикаменти та засоби гігієни. Крім того, клієнти стають більш вимогливими до якості та

надійності продукції. Вони шукають бренди, яким можуть довіряти, і віддають перевагу компаніям, які демонструють соціальну відповідальність і підтримують місцеві громади.

Зміни в асортименті продукції стали ще однією особливістю менеджменту якості під час війни. Компанії змушені адаптувати свої продукти до нових умов ринку, що може впливати на їхню якість. Розробка нових продуктів та адаптація наявних до нових вимог стали важливими стратегіями для збереження конкурентоспроможності.

Також зростає популярність онлайн-торгівлі та цифрових послуг, оскільки багато людей переходять на віддалену роботу та намагаються мінімізувати фізичні контакти. Це стимулює розвиток електронної комерції та впровадження нових технологій у бізнес-процеси.

Психологічний стан працівників також став важливим фактором у системі менеджменту якості. Війна впливає на емоційний стан команди, що

може знижувати продуктивність та якість роботи. Підтримка працівників та забезпечення їхньої безпеки також є пріоритетом для багатьох компаній. Тому компанії впроваджують програми психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи та заходи для підвищення безпеки на робочому місці. Це допомагає зберегти мотивацію та продуктивність команди, що є критично важливим у воєнний час.

**В**ажливим аспектом стало впровадження інноваційних підходів до управління якістю. Компанії почали використовувати нові методи контролю якості, що включають автоматизовані системи моніторингу та аналізу даних, що дозволяє швидко виявляти й усувати проблеми, забезпечуючи високу якість продукції та послуг.

Ще одним важливим аспектом цифровізації бізнес-процесу «менеджмент якості» є кадровий «голод» на українському ринку праці, що призвело до значних прогалин у низки спеціальностей і професій, а тому оцифровані бізнес-процеси дозволяють позбутися значної залежності від великої кількості працівників і діяти незалежно від ситуації на ринку праці.

Перебої в постачанні сировини та матеріалів змусили компанії шукати альтернативні джерела постачання та створювати запаси, що дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників та забезпечити стабільність виробничих процесів. Упровадження резервних джерел енергії також стало важливим кроком для забезпечення безперебійної роботи підприємств.

Економічні труднощі змусили компанії оптимізувати витрати та інвестувати в ефективні технології. Це дозволяє зберегти високу якість продукції за обмежених ресурсів. Упровадження систем управління якістю та регулярні аудити допомагають підтримувати високі стандарти якості навіть в умовах війни.

Комунікація з клієнтами стала ще одним важливим аспектом менеджменту якості. Підтримка довіри та задоволеності клієнтів вимагає прозорості та частоті комунікації. Компанії інформують клієнтів про зміни, відповідають на їхні запити та скарги, що допомагає зберегти лояльність клієнтів.

Нарешті, стратегія постійного моніторингу ринкових умов і конкурентів дозволяє бізнесам бути готовими до будь-яких змін. Регулярний аналіз ситуації на ринку, оцінка ризиків та швидке прийняття рішень допомагають підприємствам залишатися на плаву та знаходити нові можливості для розвитку навіть у найскладніших умовах.

Загалом, війна змусила українські компанії переглянути свої підходи до менеджменту якості, впроваджуючи нові стратегії та технології для за-

безпечення стабільності та розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Більшість компаній за майже трирічне повномасштабне вторгнення перейшли зі стратегій виживання на стратегії розвитку та формування проактивних антикризових стратегій. Звісно, війна триває, і умови функціонування постійно змінюється, а тому український бізнес змушений і надалі формувати власні стратегії адаптації до зовнішнього середовища та систем управління якістю в умовах невизначеності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити ключові інноваційні підходи та стратегії, які застосовують вітчизняні компанії для адаптації своїх бізнес-моделей і систем управління якістю в умовах невизначеності, зокрема під час війни, для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні інноваційних підходів та стратегій розвитку українських бізнес-моделей у повоєнний період. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформації. Серія «Економіка та управління»*. 2024. № 6. С. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>
2. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
3. Шимановська-Діянчик Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 2. С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>
4. Безрук Д. І. Диджиталізація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» як інструмент їх удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 344–352. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-344-352>
5. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>

6. Несенюк А. Компанії інвестують у диджиталізацію 1–5% щорічного доходу. *Журнал Forbes Ukraine*. 22.11.2024. URL: <https://forbes.ua/news/kompanii-investuyut-u-didzhitalizatsiyu-1-5-shchorichnogo-dokhodu-kpmg-ta-forbes-ukraine-22112024-24998>
7. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT–2023. *IT Ukraine Associations*. 15.03.2024. URL: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/>
8. Колісниченко О. Від магазину в Опішні до ринків ЄС та планів щодо IPO. Історія мережі магазинів «Аврора». *Економічна правда*. 11.10.2023. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/10/11/705321/>
9. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 2. С. 74–84. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.9

## REFERENCES

- Bezruk, D. I. "Dydzhytalizatsiia biznes-protseviv TOV «Epitsentr K» yak instrument yikh udoskonalennia" [Digitalization of Business Processes of «Epicenter K» LLC as an Instrument for Their Improvement]. *Biznes Inform*, no. 3 (2024): 344-352. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-344-352>
- Chornodid, I. C., Fedotov, O. O., and Pekin, A. Yu. "Suchasni pidkhody do adaptatsii biznes-modelei v umovakh permanentnykh zmin zovnishnoho sere dovyscha" [Modern Approaches to Adapting Business Models in the Face of Permanent Changes in the External Environment]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia «Ekonomika ta upravlinnia»*, no. 6 (2024): 34-45. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>
- "Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT-2023". *IT Ukraine Associations*. March 15, 2024. <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/>
- Datsiuk, A. M., Protsak, K. V., and Horodnia, T. A. "Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny" [Adaptation of Business in War Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
- Kolisnichenko, O. "Vid mahazynu v Opishni do rynkiv YeS ta planiv shchodo IPO. Istoriia merezhi mahazyniv «Aurora»" [From the Store in Opishna to the EU Markets and Plans for an IPO. History of the Chain of Stores "Aurora"]. *Ekonomichna pravda*. October 11, 2023. <https://epravda.com.ua/publications/2023/10/11/705321/>
- Lozova, O. V., Kuzhel, N. L., and Kuzhel, O. V. "Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva v konteksti dovhostrokovoho rozvytku vitchyznianskykh kompanii pid chas viiny ta v postvoiennyi period" [Management of Strategic Changes of the Enterprise in the Context of Long-Term Development of Domestic Companies During the Wartime and in the Post-War Period]. *Biznes Inform*, no. 8 (2024): 386-392. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>
- Neseniuk, A. "Kompanii investuiut u dydzhytalizatsiiu 1-5% shchorichnoho dokhodu" [Companies Invest 1-5% of Annual Revenue in Digitalization]. *Zhurnal Forbes Ukraine*. November 22, 2024. <https://forbes.ua/news/kompanii-investuyut-u-didzhitalizatsiyu-1-5-shchorichnogo-dokhodu-kpmg-ta-forbes-ukraine-22112024-24998>
- Shymanovska-Dianykh, L. M., and Lozova, O. V. "Vplyv tsyvrovoi zrilosti na transformatsiiu biznes-protseviv pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy" [The Impact of Digital Maturity on the Transformation of Business Processes of Enterprises in the Conditions of Changes in the Economy of Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2024): 74-84. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.9
- Shymanovska-Dianykh, L. M., Pedchenko, N. S., and Lozova, O. V. "Proaktyvnist v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky: udoskonalennia biznes-protseviv vitchyznianskykh pidpriemstv pid chas viiny" [Proactivity in the Digitalization of the Economy: Improving the Business Processes of Domestic Enterprises During the War]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2024): 109-116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>