
Діяльність бізнесу в умовах війни: адаптивна фінансова модель

Ірина Химич

кафедра економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID 0000-0002-2728-2007

Андрій Крупка

кафедра економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID 0000-0003-1600-4076

Ольга Владимир

кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID 0000-0002-1244-101X

Наталія Різник

кафедра економічної кібернетики, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID 0000-0001-5931-7879

Анотація: Дана стаття розкриває особливості діяльності національного бізнесу в умовах війни. Досліджено, що наявність значних ризиків для діяльності підприємств вимагає нових підходів. Одним із важливих стратегічних заходів щодо підтримки національного бізнесу є адаптивна фінансова модель. Визначено, що адаптивна фінансова бізнес-модель: формується із врахуванням явища динамічності (кризові бізнес-умови вимагають постійних змін на основі руху); поєднує прийняття та реалізацію альтернативних дій як можливості пристосування до швидкозмінного бізнес-середовища; включає комплексну та гнучку фінансово-економічну систему. Досліджено, що основними ознаками адаптивної фінансової моделі підприємства є: динамічність, гнучкість, інтеграційність інформації та даних, комплексність, управління ризиковістю, орієнтаційність на перспективу. Виділено основні принципи для формування та реалізації адаптивної фінансової моделі підприємства: системного підходу, постійної ітерації, динамічності структури, поєднуваності, переосмисленого підходу щодо клієнтоорієнтованості, стратегічності, альтернативності, швидких фінансових змін. Зазначено, що найважливішими завданнями, які вирішує адаптивна фінансова модель підприємства є: застосування стратегічного планування, здійснення управління й координації ризиками та викликами, реалізація масштабування бізнесу, залучення фінансово-інвестиційних ресурсів. Пропонована адаптивна фінансова модель має комплексний характер та включає три основні взаємопов'язані етапи. Перший етап включає: дослідження та аналіз змін, що відбуваються в середовищі підприємств на ієрархічних рівнях; дослідження та оцінку змін, що відбуваються в бізнес-середовищі підприємств на національному та міжнародному рівнях; моделювання ймовірних результатів щодо реакцій на наявні та можливі зміни; формування комплексу заходів, що включатимуть відповіді на запитання «як саме діяти?» та відображатимуться у формі організаційних, управлінських та інших бізнес-рішень. Другий етап включає формування ефективної гнучкої фінансово-економічної системи: підсистему «фінансово-економічне планування»; підсистему «фінансово-економічне прогнозування»; підсистему «моделювання альтернативних фінансово-економічних рішень»; підсистему «управління

прийняттям та реалізацією фінансово-економічних рішень». Третій етап включає: оновлення бізнес-цілей та обґрунтування способів їх реалізації; застосування нових бізнес-процесів щодо діяльності; впровадження оновленої фінансово-економічної політики. Впровадження адаптивної фінансової бізнес-стратегії в діяльність підприємства, яке працює в умовах війни, є критично важливою вимогою стратегічного управління.

Ключові слова: бізнес; адаптивна модель; адаптивна фінансова модель; фінансово-економічна система; фінансово-економічні ресурси; адаптивна стратегія; бізнес-середовище; кризові фактори; бізнес-рішення; бізнес-стратегія; трансформаційність.

1. Вступ

Національний бізнес, за увесь період свого функціонування в умовах війни в країні, показав досить вдалу стійку власну позицію, що відображається, передусім, в успішному застосуванні й реалізації адаптивних бізнес-стратегій – вміння переформатування та значна трансформація бізнес-процесів у цілому. Проте, варто розуміти те, що бізнес та і вся діяльність підприємств значно потерпають від наявного і доволі високого рівня безпекового ризику, який характеризується щоденною динамічністю. На цій основі дуже важко втримувати контроль над здійсненням стабільної діяльності за сучасних умов бізнес-середовища. Але все ж таки 2025 рік показав, що бізнес України й надалі невпинно продовжує розвиватися, пристосовуючись та адаптовуючись до нових бізнес-реалій та умов життя, застосовуючи стратегічну гнучку стійкість та враховуючи наявні бізнес-ризики на основі воєнних дій. Не дивлячись на функціонування за глобальних кризових умов та на існування надзвичайно високого рівня фактору невизначеності, український бізнес все ж намагається й проводить нарощення фінансово-економічних ресурсів та резервів.

За наявності кризових умов невизначеності щодо функціонування національного бізнесу, значної актуальності набувають правильне формування та чітке застосування певних як конкретно направлених адаптивних бізнес-стратегій, так і комплексних бізнес-моделей загалом, що сприятиме забезпеченню гнучкого пристосування діяльності до нових реалій сьогодення. Адже, саме такого роду заходи будуть спроможними ефективно поєднувати як загальну мету щодо швидкої інтеграції в нові бізнес-умови, як і реалізацію основних цілей щодо продовження «бізнес-виживання», підтримки достатнього рівня стійкості та стабільності, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, отримання позитивних результатів від діяльності, отримання нового досвіду та швидкого перетворення його у власні бізнес-можливості тощо.

2. Об'єкт та предмет дослідження

Об'єктом даного дослідження є особливості побудови та застосування адаптивної фінансової моделі для забезпечення ефективної діяльності національного бізнесу, що функціонує в умовах війни.

Предметом дослідження є обґрунтування актуальності використання та необхідності реалізації адаптивної фінансової моделі як вагомого гнучкого механізму підтримки діяльності національного бізнесу та надання можливостей для його розвитку в кризових умовах та умовах невизначеності.

3. Мета дослідження

Мета представленого дослідження полягає в здійсненні оцінки щодо діяльності національного бізнесу в умовах війни в країні на основі розробки та реалізації адаптивної фінансової моделі, що включає процес трансформації як одного із найважливіших елементів

щодо підтримки та забезпечення його подальшого ефективного функціонування за наявності різноманітних кризових бізнес-подій.

4. Аналіз літератури

Дослідження, що стосуються ґрунтовного аналізу щодо сутності та особливостей діяльності національного бізнесу, який функціонує в умовах війни в державі на основі розробки, формування, застосування й реалізації адаптивних фінансових моделей здійснювало багато вчених теоретиків та практиків, зокрема: Анзін Р.О. та Проданчук М.А. [1] провели комплексну оцінку визначення рівня ефективності щодо можливостей фінансової трансформації компанії; Артемчук М.Д. [2] представив всесторонній опис щодо особливостей й специфіки застосування адаптивних бізнес-стратегій за умов війни та визначив їхній рівень впливу на стан економічної стабільності України; Бабенко В. та Назарова Т. [3] дослідили ряд стратегій та інструментів щодо здійснення оцінки на основі формування й впливу різноманітних ризиків як чинників, що значно впливають на стан управління підприємством за наявності кризових умов його діяльності; Баюра Д. та Кучин А. [4] визначили як саме впливають різноманітні зовнішні фактори на рівень вдосконалення механізму щодо проведення фінансового планування на підприємствах в Україні; Білоус С., Трохименко А. та Камінський В. [5] проаналізували особливості здійснення стратегічного управління щодо забезпечення розвитку підприємства, яке працює за кризових умов і військових викликів; Височин І. та Лях С. [6] висвітлили особливості щодо адаптивності бізнес-моделей підприємств сфери торгівлі за наявних сучасних умов цифрової економіки; Гуріна О.В. [7] розглянула необхідність застосування адаптивних моделей щодо здійснення прогнозування фінансово-економічного забезпечення для забезпечення саме регіонального розвитку; Слєцьких С.Я. та Михайличенко Н.М. [8] відобразили необхідність здійснення адаптивного планування як важливої складової для підтримки та забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства; Кондратенко Н.О., Новікова М.М. та Спасів Н.Я. [11] описали суть та необхідність щодо розвитку системи адаптивного управління на основі застосування фінансових ресурсів підприємства; Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д. та Федірець О.В. [13] проаналізували особливості та специфіку адаптивної моделі стратегічного менеджменту для підприємства, що функціонує в умовах управління змінами; Мельник Т. [15] дослідила, яким чином провадить свою діяльність український бізнес, що перебуває в умовах війни; Чиж В. та Камишний Є. [20] представили суть адаптивної моделі щодо організаційно-економічного забезпечення як важливого елементу підтримки діяльності українських підприємств, що працюють за умов невизначеності, тощо.

5. Методи дослідження

Основні методи дослідження, що використані в даній статті: теоретично-пошуковий метод (при поясненні сутності та особливостей трактування понять «адаптивна бізнес-стратегія» та «адаптивна фінансова модель»); практично-дослідницький метод (при представленні та описі основних ознак, принципів та завдань щодо адаптивної фінансової моделі підприємства); структурно-логічний метод (при побудові адаптивної фінансової моделі підприємства); метод «системного підходу» (при представленні та описі основних етапів адаптивної фінансової моделі підприємства).

6. Результати дослідження

Відомо, що на рівень ефективності діяльності підприємств, а також і на забезпечення їхнього постійного розвитку, значний вплив має бізнес-середовище їх функціонування. В Україні, за період повномасштабної війни, підприємства й бізнес призвичаїлися та

«навчилися» працювати в нових бізнес-умовах, адже, суспільству необхідно підтримувати економіку країни. Зрозуміло, що такого роду діяльність є досить ризикованою, проте, це відображає і стійкість та значну спроможність не тільки адаптовуватися до кардинально нових умов функціонування, але й забезпечує значні можливості для свого розвитку й трансформації щодо «нового життя» в державі загалом. Тому, можна зазначити, що національний бізнес відображає значний рівень щодо адаптаційних можливостей навіть за присутності надзвичайно складних й кризових бізнес-умов, процесів, явищ, ситуацій тощо.

Важливим елементом адаптивності бізнесу є його фінансово-економічне забезпечення, адже, для того, щоб грамотно та ефективно здійснити «пристосування» до нових бізнес-умов ринкового середовища, яке перебуває в постійному русі змін, необхідно мати й застосовувати певні інструменти та важелі щодо такої підтримки. Тому, формування певного фінансово-економічного набору ресурсів є досить необхідним заходом щодо здійснення таких дій. Для забезпечення виконання даного завдання варто скористатися певними бізнес-рішеннями щодо розробки та реалізації певних методик, які спроможні забезпечити успішну адаптацію до сучасного ринкового середовища функціонування бізнесу й підприємств – застосувати для підтримки їх діяльності певні сформовані адаптивні моделі, зокрема адаптивні фінансові моделі, проте, в чіткій відповідності до особливостей діяльності бізнесу та специфіки конкретного підприємства.

Розуміння необхідності адаптивної фінансової моделі для бізнесу, особливо, за наявності глобальних кризових умов діяльності, є досить важливим та актуальним, адже, – це одне із найважливіших фінансово-управлінських рішень щодо збереження та підтримки позицій його функціонування на майбутнє. Власне, суть адаптивної фінансової моделі бізнесу, передусім, полягає в тому, що вона відображає комплексну та гнучку фінансово-економічну систему, в якій основними підсистемами є планування, прогнозування, моделювання та управління щодо фінансово-економічними ресурсами підприємства, що відображається в постійній діагностиці та, на цій основі, коректуванню альтернативних подій (рішень) враховуючи динамічність змін зовнішнього і, як наслідок, внутрішнього бізнес-середовища його функціонування, що, в підсумку, дозволить успішне й своєчасне реагування на наявні й потенційні негативні моменти, ситуації, ризики, виклики, забезпечить здійснення й реалізацію правильних управлінсько-оптимізаційних дій та заходів, сприятиме підтримці поставлених стратегічно-орієнтованих мети та цілей (задач), а також досягнення значного конкурентного рівня навіть за кризових часів. Основою даної моделі будуть саме фінансово-економічні ресурси підприємства та їх склад, а також, і фінансово-економічна політика щодо їх застосування. Адже, без фінансового забезпечення бізнес не матиме змоги ефективно функціонувати за будь-яких умов. Власне, фінанси будуть головним елементом такої побудови, що й сприятиме як формуванню, так повній розробці кардинально нової фінансової стратегії та пошуку нових альтернативних заходів й кроків щодо підтримки функціонування бізнесу за наявності швидкозмінності стану бізнес-середовища. Сама по собі динамічність – це не завжди негативні події чи наслідки, це свого роду відповідь та відображення бізнес-умов на існуючий бізнес-світ, який набрав мегашвидких оборотів у своєму розвитку на основі трансформаційності, що є незворотнім процесом для сучасного світу в цілому. Тому, нові бізнес-умови вимагають значних й швидких рішень та дій на основі застосування або нових, або оновлених стратегічних підходів.

Отже, основна суть адаптивної фінансової бізнес-моделі полягає саме в її динамічності, адже, кризові бізнес-умови вимагають постійних змін на основі руху, що відображає прийняття та реалізацію альтернативних дій як одного зі способів щодо можливості пристосування до швидкозмінного бізнес-середовища.

Основні ознаки, що всесторонньо характеризують адаптивну фінансову модель, представлені та описані на рис. 1.



Рис. 1. Основні ознаки, що відображають загальну сутність адаптивної фінансової бізнес-моделі підприємства.

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [2; 6; 20]

Доцільно зазначити й ряд найважливіших принципів щодо формування та реалізації адаптивної фінансової моделі підприємства, а саме:

1) принцип «системного підходу»: бізнес-модель відображає динамічну знатність та спроможність застосовувати для своєї підтримки та розвитку різноманітні ресурси, передусім ті, які є на даний час, та використовувати й реалізовувати їх на максимум із забезпеченням отримання позитивного результату як на теперішній час, так і на майбутнє (зазвичай, на короткострокову перспективу);

2) принцип «постійної ітерації»: бізнес-модель відображає значні можливості щодо досить швидкої зміни, особливо за виникнення такої потреби, власних ключових структурних елементів – «плавної гнучкості»;

3) принцип «динамічності структури»: бізнес-модель, за кризових умов функціонування, для забезпечення й підтримки своєї діяльності спроможна швидко переходити на використання різного роду командного управління, основна перевага якого належить проєктним та віртуальним видам, в яких основний акцент складає фінансово-економічне ресурсне забезпечення;

4) принцип «поєднуваності»: бізнес-модель вдало об'єднує в своїй діяльності як традиційне (офлайн) функціонування, так і застосування різного роду необхідних онлайн платформ, що сприятиме формуванню позитивного фінансового результату в підсумку;

5) принцип «переосмисленого підходу щодо клієнтоорієнтованості»: бізнес-модель відображає «нову» переглянута та вдосконалену організаційно-управлінську політику щодо загальної керованості власними клієнтами на основі ефективного поєднання як загального клієнтобачення, так і персонального, й за потреби, швидкого переходу на той чи інший тип;

6) принцип «стратегічності»: бізнес-модель виступає як невід'ємний елемент загального «бізнес-життя» підприємства, адже, її найосновніше завдання – швидка реакція на виникаючі зміни та надання швидкої відповіді на такі моменти, ситуації й події;

7) принцип «альтернативності»: бізнес-модель реалізовується на основі так званого сценарного планування, що повинно обов'язково включати оптимістичний, песимістичний та реалістичний варіанти розвитку бізнес-подій та вибір найбільш відповідного із них на даний етап часу;

8) принцип «швидких фінансових змін»: бізнес-модель повинна враховувати та включати увесь комплекс фінансово-економічних показників та коефіцієнтів, які, в разі зміни якогось із них, швидко переобчислюються й терміново надають необхідний результат.

Серед найважливіших завдань, які вирішує адаптивна фінансова модель потрібно вказати наступні:

1) застосування стратегічного планування, що відображається в значній підтримці саме середньо- та довгострокових цілей підприємства, на основі їх постійного перегляду та оновлення;

2) здійснення управління й координації ризиками та викликами, що забезпечує здійснення оцінки щодо наявності кризових явищ, ймовірності виникнення різного роду як кризових, так і критично-кризових бізнес-подій, а також надає обґрунтовану аналітичну інформацію про можливий рівень впливу на діяльність підприємства потенційно можливих кризових явищ загалом;

3) реалізація масштабування бізнесу, що сприяє та допомагає виходити підприємствам на нові ринки збуду своїх продукції та послуг на основі правильно здійсненого процесу адаптації власної фінансово-економічної стратегії;

4) залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, що забезпечує можливість отримати бізнесу та підприємствам додаткове фінансово-економічне забезпечення на основі представлення чітко сформованого власного план-прогнозу.

Структуру адаптивної фінансової бізнес-моделі підприємства представлено на рис. 2.

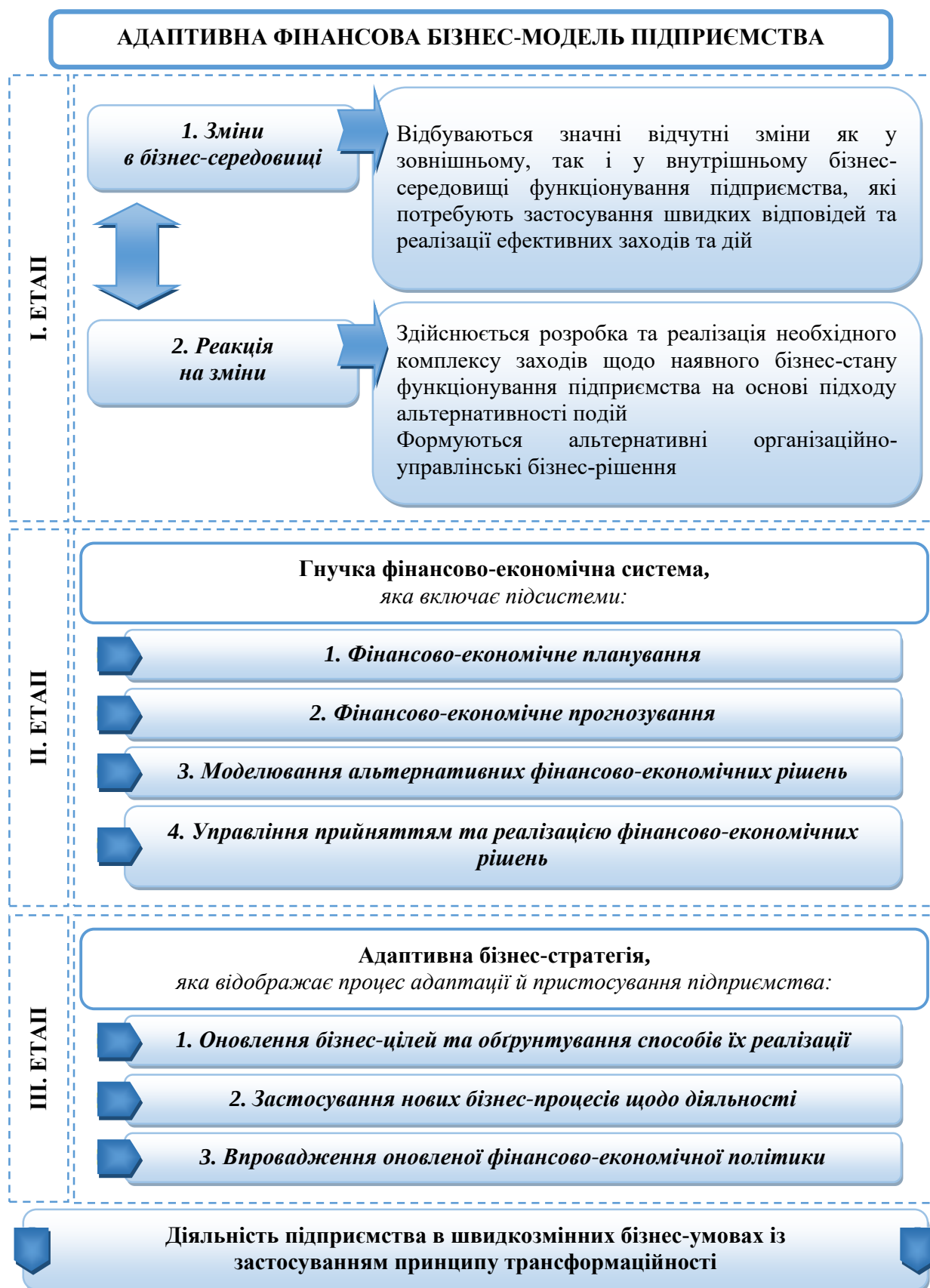


Рис. 2. Загальний вигляд адаптивної фінансової бізнес-моделі підприємства.
Джерело: сформовано авторами

Дана бізнес-модель має комплексний характер та включає три основні взаємопов'язані етапи. Перший етап відображає власне необхідність запровадження та основну суть цієї моделі для діяльності підприємств за наявності різноманітних кризових явищ, зокрема війни в країні. Адже, кожен із періодів функціонування бізнесу характеризується своїми особливими моментами як позитивними, так і негативним. Проте, підприємства повинні працювати для підтримки економіки й держави в цілому. Тому, саме цей етап пропонованої моделі віддзеркалює важливість її формування та реалізації на основі:

1) перегляду, дослідження та аналізу щодо різноманітних змін, які відбуваються в середовищі функціонування самого підприємств як на його внутрішньому, так і на його зовнішньому ієрархічних рівнях;

2) перегляду, дослідження та оцінки щодо наявних змін, які відбуваються в бізнес-середовищі функціонування підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях;

3) дослідженні, оцінці та моделюванні ймовірних результатів щодо отримання реакцій на наявні та можливі зміни із врахуванням рівня їх прогнозованості та непрогнозованості;

4) формування певного комплексу заходів та дій, які включатимуть певний проєкт відповідей на основне запитання «як саме діяти?», що відображатимуться у формі організаційних, управлінських та інших важливих бізнес-рішеннях тощо.

Варто зауважити, що аналіз та оцінка наявності різноманітних факторів впливу (особливо ризиків та негативних моментів й ситуацій) є важливими діями щодо надання бізнесу та підприємствам певного роду гнучкості та рухливості, що сприятиме їх динамічному пристосуванню до існуючих умов функціонування, враховуючи такі зміни в своїй діяльності та перетворюючи їх на значні можливості. Це забезпечуватиме бізнесу як власний розвиток на основі таких змін, так і показуватиме здатність адаптовуватися до цих змін. Адже, справді, негативні чинники сприяють свого роду вдосконаленню та формуванню нових інструментів щодо підтримки діяльності, виводячи її на новий рівень з врахуванням конкурентоспроможності та жорсткості.

Саме розуміння та вміння сприймати зміни забезпечуватиме підприємству значну підтримку власних ключових та унікальних бізнес-елементів, зокрема – «цінності» мети та особистої візії, загальної стратегії, управлінської політики, а також і фінансово-економічної складової в цілому.

Отже, можна зазначити, що перший етап даної адаптивної фінансової бізнес-моделі – це досить важливий базовий інструмент прогнозованої варіативної маніпуляції бізнес-подій, який найперше відображається в наданні важливої інформації про певну реакцію підприємства на виникнення різного роду змін в його бізнес-середовищі (очікуваних та неочікуваних, прогнозованих та непрогнозованих), а також показує формування та надання необхідної й важливої відповіді на ситуацію в загальному.

Основна сутність другого етапу представленої адаптивної фінансової бізнес-моделі полягає у формуванні ефективною гнучкої фінансово-економічної системи, що включатиме наступні підсистеми, а саме:

1) підсистема «фінансово-економічне планування» – попроцесне формування необхідного комплексу фінансово-економічного ресурсного забезпечення для підтримки діяльності бізнесу та підприємств як ключового показника щодо стабілізації й життєзабезпеченості діяльності за наявності кризових умов, що включає оптимізацію та максимально ефективно їх застосування й використання; є невід'ємною складовою як фінансової та економічної стратегій, так і частиною власне загальної бізнес-стратегії, а також виступає одним із вагомих управлінських механізмів щодо підтримки рівня конкурентоспроможності за наявності кризових умов невизначеності;

2) підсистема «фінансово-економічне прогнозування» – науково-практичний процес розроблення та формування різноманітних сценаріїв розвитку подій для бізнесу та підприємств на основі управління фінансово-економічними ресурсами, а також спосіб обрання найбільш відповідного із них для наявної бізнес-ситуації та його успішна реалізація; формує,

відображає, переглядає та вдосконалює фінансовий потенціал підприємства, виявляючи слабкі та сильні його сторони, а також дозволяє ліквідувати їх повністю чи частково, або ж перетворювати виявлені негативні чинники в кардинально нові можливості, забезпечуючи тим самим процес адаптації на основі трансформації бізнес-подій на користь собі тощо;

3) підсистема «моделювання альтернативних фінансово-економічних рішень» – науково-методологічний процес використання різноманітних імітаційних (віртуальних) моделей або їх поєднання щодо створення альтернативних варіантів розвитку бізнес-подій із отриманням їх можливих наслідків для діяльності бізнесу та підприємств з метою визначення їх можливого впливу на отримані кінцеві фінансово-економічні результати в підсумку, а також можливість їх корегування у відповідності із наявними кризовими явищами; надає бізнесу та підприємствам можливість наочно побачити різноманітні сценарії розвитку подій та наперед провести оцінку щодо їх наслідків на основі прийнятих бізнес-рішень та сформованих бізнес-стратегій, що, в підсумку, дозволить значно знизити настання ймовірних ризиків і втрат та сприятиме підвищенню рівня ефективності управління фінансово-економічним забезпеченням, особливо для залучення інвестиційних ресурсів;

4) підсистема «управління прийняттям та реалізацією фінансово-економічних рішень» – важливий інструмент, який обов'язково повинен застосовуватися при обґрунтуванні та прийнятті бізнес-рішень, особливо фінансових та економічних, що розробляються й приймаються за досить складних ситуацій та в дуже мінливих бізнес-умовах; дозволить менеджменту підприємства обрати ряд найкращих та найоптимальніших варіантів із усієї сукупності сформованих, обґрунтованих та проаналізованих бізнес-рішень, що забезпечить успішне досягнення поставлених основної мети та цілей щодо його функціонування за кризових умов невизначеності.

Всі перераховані підсистеми відображають ряд важливих моментів, які потрібно враховувати бізнесу та менеджменту підприємств при формуванні та розробці власних адаптивних бізнес-моделей, особливо тих, які мають фінансово-економічне спрямування, та які повинні перебувати у нерозривному взаємозв'язку між собою, що сприятиме значному ефекту від їх реалізації.

Власне саме цей етап моделі відповідатиме за її ключові фінансово-економічні складові, основним заданням яких буде:

1) формування достатнього рівня загальної стійкості бізнесу в кризових умовах його функціонування;

2) забезпечення достатнього рівня стабільності бізнесу як одного із важливих факторів його підтримки за кризових умов;

3) надання можливостей та перспектив розвитку бізнесу за кризових умов та умов невизначеності в цілому.

Гнучка фінансово-економічна система підприємства є важливим елементом підтримки та забезпечення його функціонування, особливо за кризових умов та умов невизначеності, адже, дозволить пристосуватися до різного роду змін без суттєвих чи незначних втрат, які повинні перекривати альтернативні управлінські рішення та, на цій основі, швидкі й дієві заходи.

Третій етап адаптивної фінансової бізнес-моделі включає оновлення та реалізацію адаптивної бізнес-стратегії, яка і є саме тим важливим механізмом, який забезпечує реалізацію та впровадження процесу адаптації щодо підтримки подальшого функціонування й діяльності підприємства у зв'язку із наявними новими бізнес-умовами та новими реаліями бізнес-середовища в загальному. Даний етап включає наступні підетапи, а саме:

1) оновлення бізнес-цілей та обґрунтування способів їх реалізації: такого роду дії необхідні, перш за все для того, щоб зуміти швидко перенаправити вектор діяльності бізнесу у зв'язку із наявністю досить складної швидкозмінної бізнес-ситуації, а також цей напрямок й заходи забезпечать розробку та прийняття ефективних оперативних та організаційно-управлінських бізнес-рішень, які відображатимуть чіткі відповіді на існуючі різноманітні негативні зовнішні чинники та ризики;

2) застосування нових бізнес-процесів щодо діяльності: оновлення та змінювання бізнес-процесів є невід'ємним елементом та важливими заходами для підприємств, які працюють в кризових умовах невизначеності, адже, такі дії забезпечуватимуть їм, у підсумку, досить швидке пристосування саме до різного роду негативних подій;

3) впровадження оновленої фінансово-економічної політики: оскільки основна особливість власне фінансово-економічної політики підприємства є її рівень гнучкості, то в даному випадку даний стратегічний інструмент управління є одним із найголовніших індикаторів щодо забезпечення чіткої та правильної реакції на різного роду негативні зміни та ризикові події, що відбуваються та можуть відбутися в житті підприємства, на основі злагодженої координації його фінансово-економічного забезпечення.

Впровадження адаптивної бізнес-стратегії в діяльність підприємства, яке здійснює свою діяльність за такої умови невизначеності як війна, виступає однією із критично важливих вимог сучасності та стає невід'ємним елементом в його управлінні. Адже, саме ця стратегія:

1) надасть чіткі варіанти «виживання» бізнесу за наявних умов нестабільності, передусім за наявності воєнних дій та, як наслідку, настання фінансово-економічної кризи;

2) забезпечить значні конкурентні переваги на основі швидкої реакції на зміни щодо функціонування існуючого бізнес-середовища;

3) посприє формуванню нових бізнес-можливостей із врахуванням саме чинників кризовості та ризиковості.

Тобто, адаптивна бізнес-стратегія здатна допомагати бізнесу та підприємствам діяти, працювати та розвиватися там, де інші види стратегій є неспроможними.

Розглянута адаптивна фінансова бізнес-модель є надзвичайно важливою і для фінансової політики підприємства, яка повинна і бути власне гнучкою, й забезпечувати цю гнучкість загалом – принцип адаптивності в дії із врахуванням фінансового підкріплення та ефективного застосування саме тих ресурсів, якими на даний час володіє підприємство та які може отримати або ж відтворити в короткі часові терміни.

Найбільша роль адаптивної фінансової моделі полягатиме в її підтримці та постійному підвищенні рівня стійкості бізнесу, що функціонує не тільки за умов кризового бізнес-середовища, але й провадить свою діяльність в наявних умовах фінансово-економічної турбулентності.

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

В наступних дослідженнях планується проведення оцінки щодо інвестиційно-економічного стану бізнесу країни, що функціонує в умовах невизначеності, та розроблення, на основі отриманих результатів, інвестиційних бізнес-моделей як основних шляхів вдосконалення фінансово-економічної ситуації.

8. Висновки

Сучасна адаптивна фінансова модель є не тільки важливим елементом для бізнесу за наявних кризових бізнес-умов його функціонування, це необхідний та невід'ємний стратегічний бізнес-інструмент щодо життєпідтримки бізнесу в цілому за глобальних швидкозмінних умов нестабільності, що дозволяє не тільки підтримувати його діяльність, але інколи і просто «виживати», а також сприяє розвитку за існування постійних змін, забезпечуючи хорошу адаптацію та власну трансформацію.

Адже, сучасний бізнес-світ дуже динамічний, і справді, щоб зуміти пристосуватися до цього необхідно застосовувати певні механізми та процеси, які також матимуть та відображатимуть значний та необхідний рівень гнучкості та пристосування.

Список літератури:

- 1) Анзін Р.О., Проданчук М.А. Оцінка ефективності фінансової трансформації компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1 (10). С. 328-333. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-55>.
- 2) Артемчук М.Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. № 40. С. 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>.
- 3) Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 4, 2024, pp. 9-16. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.02>.
- 4) Баюра Д., Кучин А. Вплив зовнішніх факторів на вдосконалення механізму фінансового планування підприємств в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2025. № 1 (226). С. 13-22. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/2>.
- 5) Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1-6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
- 6) Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С.1-9. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>.
- 7) Гуріна О.В. Адаптивні моделі прогнозування фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 31-35. [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-05).
- 8) Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. Адаптивне планування фінансово-господарської діяльності підприємства: Монографія. Краматорськ-Тернопіль: ДДМА, 2024. 188 с.
- 9) Жукова Т.А., Грибінченко Р.А., Плікус І.Й. Фінансове прогнозування і планування як умова прийняття управлінських рішень. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 2. С. 9-15. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-1>.
- 10) Завалій Б.Ю., Гринько Т.В. Наукові підходи до формування моделей фінансування малого та середнього бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4 (286). С. 113-122. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-113-122>.
- 11) Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Спасів Н.Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 78-84. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84>.
- 12) Кубарева І.В. Адаптивна модель підвищення ефективності економічної поведінки підприємства на основі управління витратами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. № 56. С. 187-201. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.187.201>.
- 13) Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *АГРОСВІТ*. 2024. № 16. С. 10-15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.10>.
- 14) Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 329-334. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>.
- 15) Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3). С. 1-16. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
- 16) Нечипоренко А. Особливості фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). С. 228-237. <https://doi.org/10.32750/2024-0122>.

17) Паккі А. Трансформація структури бізнес-процесів в сучасних умовах економічного розвитку. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1. С. 168-175. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-23>.

18) Партин Г., Загородній А. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 1-9. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51>.

19) Трохимішин С., Булуй О. Підтримка бізнесу в громадах в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С. 1-10. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-34>.

20) Чиж В., Камишний Є. Адаптивна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності: український контекст. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. № 4. С. 658-662. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-94>.

Business activities in wartime: an adaptive financial model

Iryna Khymych

Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

ORCID 0000-0002-2728-2007

Andrii Krupka

Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

ORCID 0000-0003-1600-4076

Olha Vladymyr

Department of Innovation Activity and Services Management, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

ORCID 0000-0002-1244-101X

Nataliia Riznyk

Department of Economic Cybernetics, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

ORCID 0000-0001-5931-7879

Abstract: This article reveals the peculiarities of national business activities in wartime conditions. It has been found that the existence of significant risks for business activities requires new approaches. One of the important strategic measures to support national business is an adaptive financial model. It has been determined that an adaptive financial business model: is formed taking into account the phenomenon of dynamism (crisis business conditions require constant changes based on movement); combines the adoption and implementation of alternative actions as opportunities to adapt to a rapidly changing business environment; includes a comprehensive and flexible financial and economic system. It has been found that the main features of an adaptive financial model of an enterprise are: dynamism, flexibility, integration of information and data, comprehensiveness, risk management, focus on the future. The main principles for the formation and implementation of an adaptive financial model of an enterprise have been identified: a systematic approach, constant iteration, dynamic structure, compatibility, a rethought approach to customer focus, strategic thinking, alternatives, rapid financial changes. It is noted that the most important tasks solved by the adaptive financial model of an enterprise are: the application of strategic planning, the management and coordination of risks and challenges, the implementation of business scaling, and the attraction of financial and investment resources. The proposed adaptive financial model is comprehensive in nature and includes three basic interrelated stages. The first stage includes: research and analysis of

changes occurring in the business environment at hierarchical levels; research and assessment of changes occurring in the business environment at national and international levels; modeling of probable outcomes regarding responses to existing and possible changes; development of a set of measures that will include answers to the question “how to act?” and will be reflected in the form of organizational, managerial, and other business decisions. The second stage involves the formation of an effective flexible financial and economic system: the “financial and economic planning” subsystem; the “financial and economic forecasting” subsystem; the “modeling of alternative financial and economic decisions” subsystem; the “management of the adoption and implementation of financial and economic decisions” subsystem. The third stage includes: updating business goals and justifying ways to achieve them; applying new business processes to activities; implementing an updated financial and economic policy. The implementation of an adaptive financial business strategy in the activities of an enterprise operating in wartime is a critically important requirement of strategic management.

Keywords: business; adaptive model; adaptive financial model; financial and economic system; financial and economic resources; adaptive strategy; business environment; crisis factors; business decisions; business strategy; transformability.
