

Сагайдак П.Р.

аспірант

Західноукраїнського національного університету

Sagaidak Pavlo

West Ukrainian National University

ПАРАДИГМА ГНУЧКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

THE PARADIGM OF FLEXIBILITY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

У статті поглиблено розуміння гнучкості як інтегральної здатності підприємства до проактивної адаптації через трансформацію бізнес-процесів та організаційної структури. Встановлено, що в сучасних умовах гнучкість аграрних підприємств детермінується комплексом економічних, політичних, соціальних та культурних факторів. Визначено, що ефективне управління гнучкістю базується на принципах дуальності, зворотного зв'язку, проактивності та збалансованості. Обґрунтовано принципи забезпечення гнучкості аграрних підприємств як методологічного базису формування адаптивних механізмів управління, що створюють оптимальний баланс між операційною стабільністю та здатністю до стратегічної трансформації в умовах динамічних ринкових змін. Імплементация запропонованого концептуального підходу до формування гнучкості створює передумови для підвищення адаптивності аграрних підприємств до викликів динамічного бізнес-середовища з урахуванням специфіки аграрної сфери.

Ключові слова: гнучкість, підприємство, трансформація, адаптація, здатність, розвиток.

In today's turbulent environment, flexibility emerges as the dominant characteristic of economic systems' adaptive potential, determining their evolutionary trajectory. The article advances the understanding of flexibility as an integral capability of an enterprise to proactively adapt through the transformation of business processes and organizational structure. The findings indicate that in contemporary conditions, agricultural enterprise flexibility is determined by a complex interplay of economic, political, social, and cultural factors. The article advances a conceptual understanding of flexibility as a distinct manifestation of adaptability, characterized by optimized time and resource allocation in implementing adaptation mechanisms. The research establishes that effective flexibility management is based on the principles of duality, feedback, proactivity, and balance. The article substantiates principles of agricultural enterprise flexibility as a methodological foundation for developing adaptive management mechanisms that balance operational stability with strategic transformation capabilities in dynamic market conditions. The synergistic interaction between management duality, feedback, and diversity principles, combined with proactivity, innovation, and resource provision, establishes a foundation for adaptive agricultural business models capable of thriving amid global transformations. Implementation of the proposed conceptual approach to flexibility development enhances agricultural enterprises' adaptability to dynamic business environment challenges while accounting for sector-specific characteristics. In practical terms, this approach facilitates the identification of enterprise flexibility priorities, streamlines managerial decision-making, and enhances environmental adaptability. Strategically, the proposed approach enables effective adaptation mechanisms for global challenges, supports preventive measures against potential threats, and strengthens the enterprise's competitive market position.

Key words: flexibility, enterprise, transformation, adaptation, capability, development.

Постановка проблеми. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, що характеризується підвищеною динамічністю, комплексністю та високим ступенем невизначеності. Така трансформація ринкового простору спричинила формування гіперконкурентних умов, які

створюють критичні виклики для забезпечення довгострокової життєздатності суб'єктів господарювання. У цьому контексті першочергового значення набуває розуміння та імплементация механізмів моніторингу змін зовнішнього середовища, а також розвиток гнучкості підприємства для формування релевантних стратегічних

орієнтирів. Опанування цих інструментів створює передумови для підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання через ідентифікацію та капіталізацію нових ринкових можливостей і формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, використання концепції гнучкості є фундаментальним імперативом забезпечення результативного функціонування та сталого розвитку суб'єктів підприємництва аграрної сфери.

Проблематика закономірностей розвитку економічних систем знайшла широке відображення в міждисциплінарному науковому дискурсі, зокрема в працях представників еволюційної економічної теорії, синергетичного підходу, неоінституціональної парадигми, системного аналізу та економічної транзитології. З огляду на те, що гнучкість підприємства передбачає трансформацію бізнес-процесів задля оптимізації ресурсного потенціалу, підвищення адаптивності через реінжиніринг, модернізацію та інші елементи організаційних перетворень, дослідження сутнісних характеристик та перспектив розвитку гнучкості підприємства набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади гнучкості підприємства знайшли відображення в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких вагомий внесок здійснили Д. Брозович [13], Б. Вернадат [1], Д. Герхаузен [12], А. Дацюк [14], К. Ворлі [6], Дж. Жень [10], Дж. Клауссен [2], І. Комб [3], Х. Лі [11], Е. Лоулер [6], К. Процак [14], Р. Чейз [5], Т. Халімон [9], П. Хуан [7] та ін. Водночас аналіз наукового доробку засвідчує відсутність уніфікованого підходу до розуміння парадигми гнучкості підприємства. У науковій літературі спостерігається незначна кількість комплексних досліджень її концептуальних засад з позиції багатовекторності в аграрній сфері.

Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні парадигми гнучкості як ключової детермінанти адаптаційного потенціалу підприємства аграрної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасних динамічних процесів зумовлює необхідність врахування їх іманентної волатильності, багатоваріантності розвитку та лімітованої раціональності економічних суб'єктів в процесі прийняття управлінських рішень. В зв'язку з цим гнучкість економічних систем трансформується в домінуючу характеристику їх адаптаційного потенціалу та визначає траєкторію еволюційного розвитку. Ідентифікація ключових критеріїв та параметрів гнучкості як економічного феномену потребує першочергової уваги, оскільки наявні теоретичні інтерпретації цього поняття характеризуються значною варіативністю та відсутністю чітких дефініцій.

У контексті дослідження адаптаційних процесів як фундаментальної основи прояву гнучкості, доцільно виокремити дуальність концептуальних підходів до розуміння природи даного феномену. Перший, широкий підхід, постулює гнучкість як іманентну характеристику адаптації, тобто як невід'ємний атрибут адаптаційної спроможності економічних систем. У рамках цієї парадигми гнучкість є безпосереднім індикатором адаптаційного потенціалу системи, наявність якого свідчить про здатність системи генерувати множину потенційних реакцій на флуктуації внутрішнього та зовнішнього середовища, що кількісно визначає діапазон її можливої варіативності.

Формалізація даної концептуальної моделі може бути представлена у вигляді функції [1, с. 80]:

$$\begin{aligned} \text{Ефективна адаптація} = \\ \text{Гнучкість (адаптивність)} + \text{Маневреність} + \\ + \text{Оперативність} + \\ \Sigma (\text{додаткові параметри системи}) \end{aligned} \quad (1)$$

Особливої уваги заслуговує концептуальний підхід Дж. Клауссена, який демонструє конвергенцію понять гнучкості та адаптації, розглядаючи ринкову адаптацію підприємств через призму забезпечення комплексної гнучкості у чотирьох ключових вимірах: технічному, технологічному, організаційному та економічному [2, с. 2879].

У науковій літературі простежується тенденція до розширеного трактування концепту гнучкості. Зокрема, І. Комб концептуалізує гнучкість як потенціал об'єкта до модифікації його характеристик у моно- або полівекторному вимірі [3, с. 1261]. Аналогічну теоретико-методологічну позицію демонструють Р. Гамлін, Дж. Генрі та Р. Катберт, які інтегрують гнучкість у більш широкий контекст адаптивності економічних систем, розглядаючи її в комплексі з такими параметрами як диверсифікованість, конкурентоспроможність, урівноваженість та збалансованість [4, с. 1305].

Альтернативний, другий підхід концептуалізує гнучкість як один із обов'язкових умов ефективної адаптації. В рамках цієї парадигми гнучкість розглядається як автономна характеристика економічних систем, що функціонує паралельно з іншими системними властивостями, такими як адаптивність, оперативність та маневреність. При цьому саме адаптивність, а не гнучкість, є ключовим параметром адаптаційного процесу.

Математична формалізація даного концептуального підходу може бути представлена у вигляді функції [5, с. 113]:

$$\begin{aligned} \text{Ефективна адаптація} = \text{Адаптивність} + \\ + \text{Гнучкість} + \\ + \Sigma (\text{додаткові параметри системи}) \end{aligned} \quad (2)$$

Аналіз взаємозв'язку між гнучкістю та адаптивністю дозволяє зробити двоаспектний висновок. По-перше, існування гнучкості системи безпосередньо залежить від її адаптивності, що виражається у здатності генерувати множинні реакції на зовнішні впливи. Адаптивність, таким чином, є базовою умовою реалізації гнучкості суб'єкта господарювання. По-друге, адаптивність як властивість, що корелює з фундаментальною характеристикою матерії – мінливістю, не може бути редукована до гнучкості, яка є лише однією з форм її прояву. Адаптивність належить до системних якостей вищого порядку, що реалізуються в процесі самоорганізації систем та включають такі характеристики як самонавчання, ситуаційне розпізнавання та автономність у прийнятті рішень.

Інтеграція розглянутих теоретичних підходів формує концептуальне розуміння гнучкості як специфічної форми прояву адаптивності, що характеризується оптимізацією часових та

ресурсних витрат при реалізації адаптаційних механізмів. Така властивість забезпечує належний рівень керованості системи та, як наслідок, сприяє підтриманню стійкості економічної суб'єкта господарювання.

Аналіз наукової літератури демонструє варіативність підходів до трактування терміну «гнучкість підприємства» в економічній теорії. Компаративний аналіз зазначених категоріальних груп виявив їх фундаментальну диференціацію за рівнем теоретичного осмислення сутності гнучкості підприємства – від поверхневого розуміння, як набору формальних характеристик, до глибинного осягнення її онтологічної природи.

Систематизація підходів до визначення поняття «гнучкість підприємства» представлено у табл. 1.

Систематизація наукового доробку щодо дослідження гнучкості підприємства свідчить про комплексне теоретичне опрацювання науковцями проблематики та формування методоло-

Таблиця 1

Еволюція наукових поглядів щодо дефініції «гнучкість підприємства»

Автор	Визначення поняття «гнучкість підприємства»
1	2
Б.Ф. Вернадат, 2001р.	Гнучкість підприємства – це здатність підтримувати господарську діяльність і розвиток у конкурентному середовищі постійних і непередбачуваних змін, шляхом швидкого й ефективного реагування на мінливі ринки та вимоги до продукту, що змінюються
Р. Чейз, Н. Еквілайн, 2007 р.	Гнучкість є механізмом маркетингового впливу через забезпечення диверсифікованої товарної пропозиції, реалізація якої обумовлена часовими параметрами розробки продукції та відповідної трансформації виробничих процесів
К. Г. Ворлі, Е. Е. Лоулер, 2010 р.	Гнучкість – це здатність динамічного проектування підприємства, що дає змогу знаходити потребу в змінах як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел, виконувати ці зміни у плановому порядку та підтримувати продуктивність на рівні вище середнього
П. Хуан, 2012 р.	Гнучкість відображає спроможність бізнес-процесів підприємства забезпечувати оптимальне співвідношення швидкості та економічної ефективності при реалізації інноваційного потенціалу та конкурентних переваг у контексті досягнення стратегічних цілей
К. Ковальковський, 2012 р.	Гнучкість підприємства узгоджується з інкременталізмом, у якому відбуваються нові модифікації завдяки адаптації, калібрування нових можливостей і управління взаємопов'язаними цілями
Т. М. Халімон, 2018 р.	Гнучкість у системі управління конкурентоспроможністю підприємства виступає інтегральним механізмом підвищення конкурентного потенціалу через диверсифікацію ризиків між операційними сферами та забезпечення ефективної координації стратегічних завдань.
Дж. Жень, З. Се, 2021 р.	Гнучкість – це спроможність підприємства відчувати зміни в навколишньому середовищі, швидко й ефективно на них реагувати
Х. Лі, 2021 р.	Гнучкість – це здатність збирати й обробляти великі обсяги даних та різноманітну інформацію для виявлення та прогнозування зовнішніх змін, а також відстежувати та швидко покращувати продукти для задоволення потреб клієнтів
Д. Герхаузен, Р.Е. Морган, 2021 р.	Гнучкість підприємства є здатністю до превентивного реагування на зміни бізнес-середовища через трансформацію внутрішніх процесів при збереженні економічної ефективності діяльності.

Продовження таблиці 1

1	2
Д. Брозович, 2023 р.	Гнучкість є інтегральною здатністю підприємства до перманентного моніторингу трансформацій динамічного бізнес-середовища з одночасною можливістю оперативної мобілізації ресурсного потенціалу для формування креативних адаптаційних рішень
А. Дацюк, К. Процак, Т. Городня, 2024 р.	Функціонування вітчизняних підприємств забезпечується через максимальну гнучкість операційних процесів, оперативне реагування на виклики середовища, реконфігурацію логістичних ланцюгів та превентивне управління ризиками

Джерело: складено автором за [1–14]

гічного базису її вирішення. Критичний аналіз концептуальних підходів до визначення сутності досліджуваної категорії дозволяє ідентифікувати ключові напрями її трактування, а саме: параметр, інструмент впливу, спроможність, властивість, характеристика, здатність та стратегічна компетенція.

Отже, підсумовуючи викладене, на наш погляд, гнучкість підприємства це інтегральна здатність суб'єкта господарювання до результативної модифікації стратегічних орієнтирів, що забезпечує оперативну диверсифікацію бізнес-процесів для адаптації до ринкових потреб на основі проактивного реагування на трансформації зовнішнього і внутрішнього середовища.

Інтенсифікація глобалізаційних процесів, посилення інтелектуалізації та активізація цифрової трансформації у розвитку аграрного сектору актуалізують потребу в імплементації адаптивних форм гнучкості, ключові детермінанти якої представлено на рис. 1.

Запропонований концептуальний підхід дає можливість систематизувати ключові детермінанти формування гнучкості, структурувати фактори впливу за їх функціональною спрямованістю та визначити взаємозв'язки між різними групами факторів. У практичному аспекті даний підхід сприяє ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку гнучкості аграрного підприємства, оптимізації процесу прийняття управлінських рішень та підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища. З позиції стратегічного розвитку запропонований підхід забезпечує формування ефективних механізмів адаптації до глобальних викликів, розробку превентивних заходів щодо потенційних загроз та посилення конкурентних позицій аграрного підприємства на ринку.

На основі теоретичних та емпіричних досліджень вчених можна зробити висновок, що імплементація механізмів гнучкості в систему управління аграрним підприємством базується на наступних принципах:

- системної інтеграції – передбачає узгодженість та взаємопов'язаність всіх елементів

системи управління гнучкістю аграрного підприємства для досягнення синергетичного ефекту;

- проактивності – визначає здатність системи управління передбачати та випереджати потенційні зміни зовнішнього середовища через формування превентивних адаптаційних механізмів;

- економічної доцільності – передбачає необхідність забезпечення оптимального співвідношення між витратами на підтримку гнучкості та отриманими результатами;

- збалансованості – сприяє взаємодоповненню рівнів гнучкості різних підсистем аграрного підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

- інноваційності – визначає пріоритетність впровадження інноваційних технологій та методів управління для підвищення адаптивності підприємства;

- компетентнісної відповідності – передбачає наявність необхідного рівня професійних компетенцій персоналу для ефективного управління гнучкістю;

- інформаційної достатності – забезпечує формування релевантного інформаційного базису для прийняття управлінських рішень щодо адаптації аграрного підприємства;

- стратегічної спрямованості – визначає відповідність механізмів гнучкості стратегічним цілям розвитку аграрного підприємства;

- безперервності – передбачає постійний моніторинг та коригування параметрів гнучкості відповідно до динаміки зовнішнього середовища;

- ресурсної забезпеченості – визначає необхідність формування достатньої ресурсної бази для реалізації механізмів гнучкості.

Необхідно підкреслити, що імплементація вищезазначених принципів у практику господарювання створює підґрунтя для формування ефективних механізмів управління, які забезпечують баланс між стабільністю функціонування та здатністю до трансформації відповідно до ринкових викликів. Особлива значущість дотримання цих принципів в аграрному секторі обумовлена специфікою сільськогосподарського

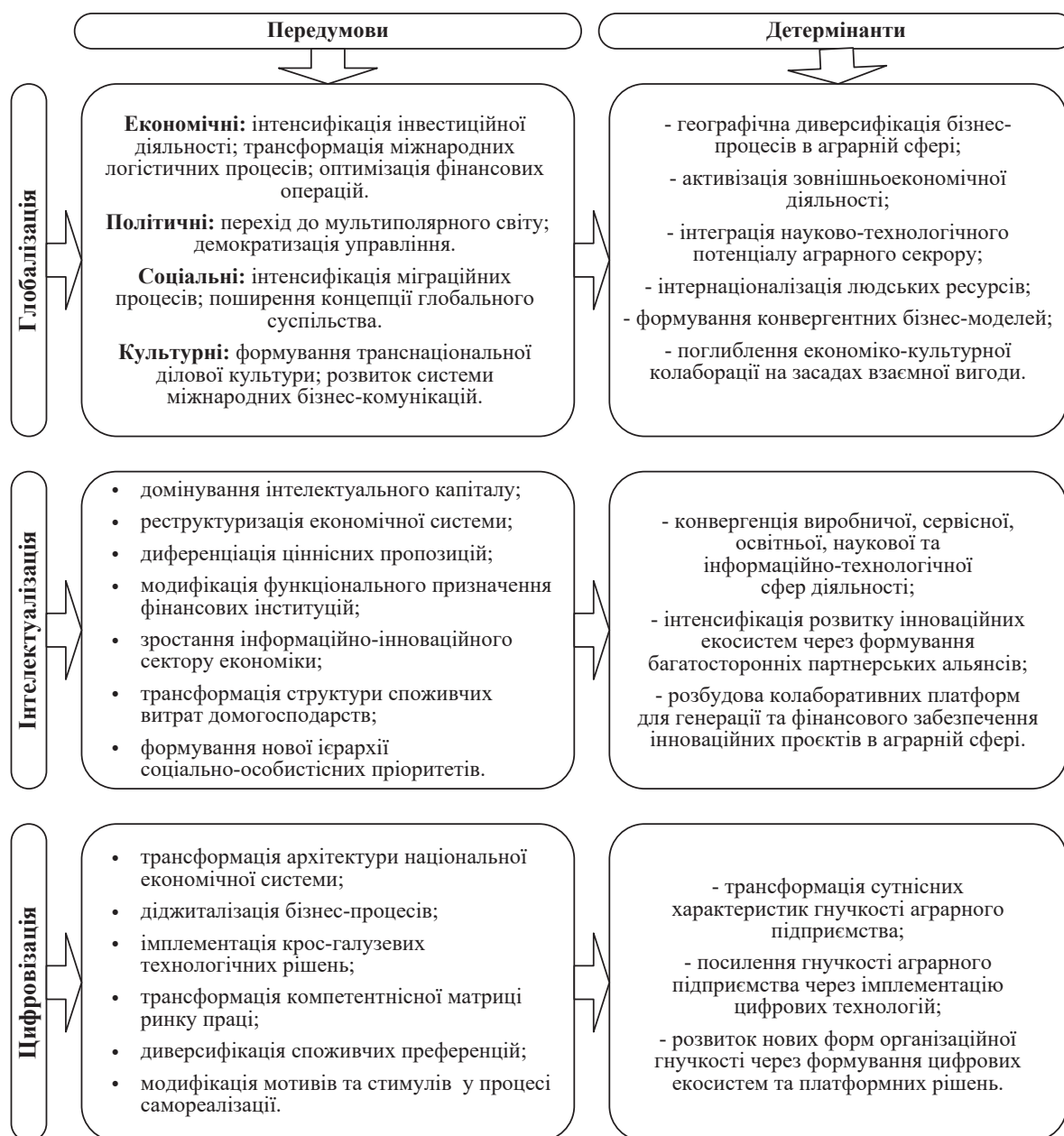


Рис. 1. Концептуальний підхід до формування гнучкості аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій

Джерело: побудовано автором

виробництва, яка характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та волатильністю ринкової кон'юнктури. При цьому синергетична взаємодія принципів дуальності управління, зворотного зв'язку та необхідної різноманітності з принципами проактивності, інноваційності та ресурсної забезпеченості створює передумови для формування адаптивних бізнес-моделей аграрних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальних трансформацій.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, резюмуючи сказане вище, можна зробити висновок, що забезпечення стійкого розвитку

аграрних підприємств в умовах інтенсивної трансформації вимагає перманентної адаптації до нових бізнес-реалій. Результативність адаптаційних процесів в умовах глобалізації, інтелектуалізації та цифровізації демонструє пряму кореляцію з рівнем гнучкості підприємства. Цей рівень визначається наявним ресурсним потенціалом та його резервами, а також готовністю управлінської системи до імплементації необхідних трансформаційних змін.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію оцінювання рівня гнучкості та механізмів її забезпечення на підприємствах аграрної сфери.

Список використаних джерел:

1. Vernadat F.B. Enterprise Integration and Management in Agile Organizations. *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, 2001. 461 p.
2. Claussen J., Essling C., Peukert C. Demand Variation, Strategic Flexibility and Market Entry: Evidence from the US Airline Industry. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 11. P. 2877–2898. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2940>
3. Combe I. Marketing and Flexibility: Debates Past, Present and Future. *European Journal of Marketing*. 2012. Vol. 46. No. 10. P. 1257–1267. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561211248116>
4. Hamlin R., Henry J. and Cuthbert R. Acquiring Market Flexibility via Niche Portfolios: the Case of Fisher & Paykel Appliance Holdings Ltd. *European Journal of Marketing*. 2012. Vol. 46. No. 10. P. 1302–1319. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561211248044>
5. Chase R.B., Aquilano N.J., Jacobs F.R. *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Irwin/McGraw-Hill, 2007. 889 p.
6. Worley C.G., Lawler E.E. Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*. 2010. № 2. P. 194–204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>
7. Huang P.Y. The Role of IT in Achieving Operational Agility: A Case Study of Haier, China. *International Journal of Information Management*. 2012. № 3. P. 294–298. DOI: [10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.001](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.001)
8. Kowalkowski C. Service Infusion as Agile Incrementalism in Action. *Journal of Business Research*. 2012. № 6. P. 765–772. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.014>
9. Халімон Т.М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 74–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_12 (дата звернення: 15.01.2025).
10. Zhen J., Xie Z., Dong K. Impact of IT Governance Mechanisms on Organizational Agility and the Role of Top Management Support and IT Ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100501>
11. Li H. Organizational Mindfulness Towards Digital Transformation as a Prerequisite of Information Processing Capability to Achieve Market Agility. *Journal of Business Research*. 2021. P. 700–712. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
12. Herhausen D., Morgan R.E., Brozović D. Re-examining Strategic Flexibility: a Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*. 2021. Vol. 32. No. 2. P. 435–455. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12413>
13. Brozović D., Jansson C., Boers B. Strategic Flexibility and Growth of Small and Medium-sized Enterprises: a Study of Enablers and Barriers. *Management Decision*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0577>
14. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>

References:

1. Vernadat F. B. (2001) Enterprise Integration and Management in Agile Organizations. *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, 461 p.
2. Claussen J., Essling C., Peukert C. (2018) Demand Variation, Strategic Flexibility and Market Entry: Evidence from the US Airline Industry. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 1, pp. 2877–2898. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2940>
3. Combe I. (2012) Marketing and Flexibility: Debates Past, Present and Future. *European Journal of Marketing*, vol. 46, no. 10, pp. 1257–1267. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561211248116>
4. Hamlin R., Henry J. and Cuthbert R. (2012) Acquiring Market Flexibility via Niche Portfolios: the Case of Fisher & Paykel Appliance Holdings Ltd. *European Journal of Marketing*, vol. 46, no. 10, pp. 1302–1319. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561211248044>
5. Chase R. B., Aquilano N. J., Jacobs F. R. (2007) *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Irwin/McGraw-Hill, 889 p.
6. Worley C. G., Lawler E. E. (2010) Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, no. 2, pp. 194–204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>
7. Huang P. Y. (2012) The Role of IT in Achieving Operational Agility: A Case Study of Haier, China. *International Journal of Information Management*, no. 3, pp. 294–298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.001>
8. Kowalkowski C. (2012) Service Infusion as Agile Incrementalism in Action. *Journal of Business Research*, no. 6, pp. 765–772. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.014>
9. Khalimon T. M. (2018) Hnuchkist' v systemi upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva [Flexibility in the enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1, pp. 74–82. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_12 (accessed January 15, 2025).
10. Zhen J., Xie Z., Dong K. (2021) Impact of IT Governance Mechanisms on Organizational Agility and the Role of Top Management Support and IT Ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100501>

11. Li H. (2021) Organizational Mindfulness Towards Digital Transformation as a Prerequisite of Information Processing Capability to Achieve Market Agility. *Journal of Business Research*, pp. 700–712. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
12. Herhausen D., Morgan R.E., Brozovic D. (2021). Re-examining Strategic Flexibility: a Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*, vol. 32, no. 2, pp. 435–455. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12413>
13. Brozović D., Jansson C., Boers B. (2023) Strategic Flexibility and Growth of Small and Medium-sized Enterprises: a Study of Enablers and Barriers. *Management Decision*. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0577>
14. Datsyuk A., Protsak K., Horodnya T. (2024) Adaptatsiya biznesu v umovakh viyny [Business adaptation in times of war]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>