

УДК 658.1:005.5:355.01(477)
JEL classification: M10, M19, D81, H12, O12
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(26))

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

ТАНАСІЄНКО Наталія

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6887-903X>
e-mail: nataly_tanasienko@ukr.net

КОЛІСНІЧЕНКО Пауліна

кандидат економічних наук, доцент,
проректор з міжнародного співробітництва
ВШТiП Академія прикладних наук, Познань, Польща
<https://orcid.org/0000-0001-6730-1236>
e-mail: paulina.kolisnichenko@wshiu.pl

У статті досліджено особливості гнучкого управління підприємствами України в умовах війни та визначено перспективи його розвитку в умовах повоєнного відновлення, серед яких ключовими є цифровізація, інтеграція у глобальні ринки, розвиток інновацій та підвищення рівня управлінських компетенцій. Обґрунтовано актуальність переходу від традиційних стратегій управління до адаптивних підходів, які сприяють швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та підвищенню стійкості і конкурентоспроможності підприємств. Розкрито сутність гнучкого управління як сучасної управлінської парадигми, що базується на принципах Agile, Lean та адаптивного менеджменту та визначено його ключові характеристики. Проаналізовано специфіку реалізації гнучкого управління у повоєнний період, зокрема в умовах високої невизначеності, необхідності цифровізації управлінських процесів, формування гнучких бізнес-моделей, посилення ролі ризик-менеджменту та впровадження людиноцентричного підходу до управління персоналом. Узагальнено практичний досвід українських підприємств щодо застосування інструментів гнучкого управління, серед яких релокація бізнесу, адаптація виробництва до нових умов та вихід на міжнародні ринки. Визначено, що впровадження гнучких управлінських підходів сприяє забезпеченню безперервності діяльності підприємств, підвищенню їх адаптивності до кризових явищ та формуванню стратегічних переваг у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: гнучке управління; повоєнне відновлення; адаптивність підприємств; цифровізація; конкурентоспроможність.

AGILE MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN WARTIME AND POST-WAR RECOVERY

TANASHENKO Nataliia

Khmelnytskyi National University

KOLISNICHENKO Paulina

WSHIU Academy of Applied Sciences, Poznan, Poland

The article examines the features of agile management of Ukrainian enterprises under wartime conditions and identifies the prospects for its development in the context of post-war recovery, among which the key ones are digitalization, integration into global markets, innovation development, and the enhancement of managerial competencies.

The relevance of transitioning from traditional management strategies to adaptive approaches is substantiated, as they facilitate rapid response to changes in the external environment and enhance the resilience and competitiveness of enterprises. The essence of agile management as a modern managerial paradigm based on the principles of Agile, Lean, and adaptive management is revealed, and its key characteristics are identified.

The specifics of implementing agile management in the post-war period are analyzed, particularly under conditions of high uncertainty, the necessity of digitalizing management processes, the formation of flexible business models, strengthening the role of risk management, and implementing a human-centered approach to personnel management. The practical experience of Ukrainian enterprises in applying agile management tools is summarized, including business relocation, adaptation of production to new conditions, and entry into international markets.

It is determined that the implementation of agile management approaches contributes to ensuring business continuity, increasing adaptability to crisis situations, and forming long-term strategic advantages.

Key words: agile management; post-war recovery; enterprise adaptability; digitalization; competitiveness

Стаття надійшла до редакції / Received 18.03.2026
Прийнята до друку / Accepted 14.04.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Танасієнко Наталія, Колісніченко Пауліна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови функціонування підприємств України формуються під впливом глибоких трансформацій, спричинених воєнними діями та необхідністю повоєнного відновлення економіки.

Повномасштабне вторгнення росії на територію України та бойові дії, які тривають понад чотири роки призвели до значних втрат для бізнесу, зокрема руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, вимушеної релокації підприємств, скорочення або повної втрати традиційних ринків збуту. Такі зміни істотно ускладнили процеси господарювання та поставили перед підприємствами нові виклики.

Додатковим фактором, що ускладнює діяльність суб'єктів господарювання, є високий рівень невизначеності та ризиків, пов'язаних із нестабільністю економічного середовища, коливаннями попиту, фінансовими обмеженнями та змінами регуляторної політики. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються на жорсткому довгостроковому плануванні, централізованій ієрархії та низькій гнучкості управлінських рішень, втрачають свою ефективність.

Зазначене обумовлює необхідність переходу до нових управлінських парадигм, орієнтованих на швидке реагування на зміни, адаптивність та підвищення стійкості підприємств. Особливої актуальності набуває концепція гнучкого управління, яка передбачає використання адаптивних підходів, децентралізацію прийняття рішень, скорочення управлінських циклів та орієнтацію на динамічні умови функціонування. Саме гнучкість, здатність до швидкої трансформації та оперативність ухвалення рішень стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та ефективного відновлення підприємств у воєнний період. Таким чином, дослідження особливостей гнучкого управління підприємствами в умовах війни та повоєнного відновлення є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, що й зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу даної проблематики.

Водночас дана проблематика безпосередньо пов'язана з вирішенням важливих наукових і практичних завдань, зокрема розвитком сучасних теорій управління в умовах нестабільності, удосконаленням методичних підходів до забезпечення адаптивності підприємств та формуванням ефективних моделей їх функціонування у кризових і повоєнних умовах. Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження гнучких управлінських підходів, що сприятиме підвищенню стійкості бізнесу, відновленню економічної активності та інтеграції українських підприємств у глобальне економічне середовище

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження вітчизняних науковців підкреслюють важливість гнучкого та адаптивного управління підприємствами в умовах війни та повоєнного відновлення економіки. Зокрема, Диха М. та Диха В. у статті [1] дослідили та обґрунтували значимість адаптивного корпоративного управління у сучасних реаліях, а у дослідженні [2] довели, що в умовах турбулентного середовища доцільно реалізовувати адаптивні моделі та інструменти антикризового стратегування; гнучкі моделі наглядових рад, участі інвесторів; нові інструменти комунікації та довіри, які в цілому сприятимуть підвищенню ефективності корпоративного управління та забезпеченню стабільного функціонування підприємств.

Горюк Є., Лепейко Т. [3] та Ульяновченко Н. [4] досліджують стратегічну стійкість і механізми адаптації управлінських рішень, включно з цифровізацією та релокацією бізнесу.

Ганущак Р., Маргасова В. [5] висвітлюють роль інноваційних стратегій розвитку бізнесу в умовах повоєнного відновлення економіки. У публікації [6] приділено увагу вивченню аспектів формування адаптивної стратегії в умовах цифрової трансформації.

Основні результати від впровадження інструментів автоматизації (зокрема, підвищення якості управлінських рішень та точності даних, прозорість управління та можливість моніторингу в реальному часі) обґрунтовано у публікації [7], у статті [8] досліджено теоретичні та практичні аспекти управління корпоративною соціальною діяльністю, запропоновано алгоритм і методику її оцінювання, що сприяє підвищенню ефективності розвитку підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Представлені дослідження формують сучасну наукову базу для розробки ефективних моделей гнучкого управління українськими підприємствами, що здатні швидко реагувати на зовнішні зміни та підвищувати довгострокову стійкість бізнесу.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень з проблем гнучкого управління, недостатньо вивченими залишаються особливості його застосування в умовах повоєнного відновлення економіки України. Зокрема, потребують подальшого наукового опрацювання питання адаптації Agile та Lean-підходів до високого рівня невизначеності, ризиків і структурних трансформацій. Також недостатньо розкрито практичні механізми впровадження гнучкого управління на українських підприємствах з урахуванням цифровізації, релокації бізнесу та виходу на міжнародні ринки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей гнучкого управління підприємствами України в умовах війни та повоєнного відновлення, обґрунтування його ролі у забезпеченні адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності бізнесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати сутність і принципи гнучкого управління; розкрити специфіку його застосування в умовах воєнної економіки; визначити ключові інструменти та напрями впровадження гнучкого управління на підприємствах; узагальнити практичний досвід українських компаній; окреслити перспективи та надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління в умовах відновлення економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища все більшої актуальності набувають підходи до управління, що забезпечують швидку адаптацію підприємств до змін. Одним із таких підходів є гнучке управління, яке сформувалося на основі концепцій Agile, Lean та адаптивного менеджменту.

Гнучке управління (Agile management) розглядається як система організації діяльності підприємства, що базується на здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати безперервне вдосконалення бізнес-процесів. У науковій літературі підкреслюється, що ключовою характеристикою гнучкості є саме оперативність реагування на зміни та здатність до адаптації. Agile-підхід передбачає ітеративний характер роботи, швидке отримання результатів та їх подальше вдосконалення на основі зворотного зв'язку від споживачів [9].

Концепція Lean (ощадливого виробництва) доповнює гнучке управління орієнтацією на усунення втрат, підвищення ефективності процесів та створення максимальної цінності для споживача. Основною ідеєю Lean є ідентифікація та ліквідація операцій, що не створюють цінності, що дозволяє підвищити якість продукції та ефективність діяльності підприємства [9].

Водночас адаптивне управління передбачає здатність підприємства змінювати свою поведінку залежно від умов зовнішнього середовища, поєднуючи різні управлінські підходи для досягнення оптимального результату [10].

Ключові принципи гнучкого управління включають:

- швидку реакцію на зміни – здатність оперативно коригувати стратегії та тактичні рішення відповідно до змін ринку;
- децентралізацію прийняття рішень – передачу повноважень на нижчі рівні управління для підвищення швидкості реагування;
- орієнтацію на клієнта – фокус на потребах споживачів і створенні для них максимальної цінності;
- короткі цикли планування – використання ітеративного підходу до планування та реалізації завдань;
- командну роботу – розвиток кросфункціональних команд та посилення внутрішньої комунікації.

Дослідження свідчать, що поєднання Agile та Lean підходів дозволяє досягти більш високих результатів завдяки одночасному забезпеченню гнучкості та ефективності, а також безперервного вдосконалення бізнес-процесів [11].

Важливим є порівняння гнучкого управління з традиційними підходами, що дозволяє чітко визначити їх відмінності та переваги (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційного та гнучкого управління

Критерій	Традиційне управління	Гнучке управління
Підхід до планування	Довгострокове, жорстке планування	Короткі ітеративні цикли
Реакція на зміни	Повільна, обмежена	Швидка, адаптивна
Структура управління	Ієрархічна, централізована	Децентралізована, гнучка
Прийняття рішень	На вищому рівні керівництва	Делеговане командам
Орієнтація	На процеси та регламенти	На клієнта та результат
Роль персоналу	Виконавці	Активні учасники, команда
Інновації	Обмежені	Постійні та інтегровані
Гнучкість	Низька	Висока

Джерело: узагальнено на основі [9, 10, 11].

Порівняльний аналіз свідчить, що гнучке управління має суттєві переваги над традиційними підходами, зокрема забезпечує високу швидкість реагування на зміни, підвищує адаптивність підприємства та сприяє більш ефективному задоволенню потреб споживачів. Завдяки децентралізації управління та розвитку командної роботи зростає оперативність прийняття рішень і рівень залученості персоналу, що позитивно впливає на інноваційність діяльності.

Водночас гнучке управління не позбавлене певних недоліків. Його впровадження потребує високого рівня організаційної культури, відповідних компетенцій працівників та готовності до змін. Крім того, відсутність чіткої ієрархії може ускладнювати координацію діяльності, а короткі цикли планування – створювати ризики стратегічної непослідовності. Таким чином, ефективність гнучкого управління значною

мірою залежить від здатності підприємства поєднувати гнучкість із системністю та стратегічним баченням розвитку.

Отже, гнучке управління виступає сучасною управлінською парадигмою, що дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидких змін. Його впровадження створює передумови для підвищення стійкості бізнесу та забезпечення довгострокового розвитку.

Водночас особливості реалізації гнучкого управління значною мірою залежать від конкретних умов функціонування підприємств, зокрема від специфіки зовнішнього середовища. У контексті України ці умови формуються під впливом воєнних трансформацій, що обумовлює необхідність детальнішого розгляду характерних рис гнучкого управління саме в цей період.

Воєнний період в Україні характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та структурних змін в економіці, що вимагає від підприємств принципово нових підходів до управління. У цих умовах гнучке управління набуває специфічних рис, обумовлених необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів, відновлення діяльності та забезпечення стійкого розвитку.

Першою ключовою особливістю є управління в умовах невизначеності. Підприємства змушені функціонувати в середовищі, де відсутні стабільні прогнози розвитку ринку, що обумовлює необхідність використання сценарного планування. Формування декількох альтернативних сценаріїв розвитку дозволяє знизити вплив ризиків та підвищити готовність до різних варіантів розвитку подій. Водночас актуалізується застосування антикризових стратегій, спрямованих на збереження ресурсів, оптимізацію витрат і підтримку ліквідності. Важливим елементом є також швидке коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Другою важливою особливістю є діджиталізація управління. В умовах війни та повоєнного відновлення цифрові технології виступають ключовим інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів. Активно впроваджується дистанційна форма роботи, що дозволяє залучати трудові ресурси незалежно від їх місцезнаходження. Використання цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності комунікацій та управління, а автоматизація процесів дозволяє оптимізувати витрати та зменшити залежність від людського фактору.

Третьою особливістю є формування гнучких бізнес-моделей, орієнтованих на диверсифікацію діяльності та підвищення стійкості підприємств. У воєнний період підприємства активно освоюють нові ринки, зокрема міжнародні, що дозволяє компенсувати втрати внутрішнього попиту. Важливого значення набувають партнерства та кооперація, які сприяють об'єднанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності.

Четвертою складовою є управління ризиками, яке стає системоутворюючим елементом гнучкого управління. Підприємства впроваджують комплексні системи ризик-менеджменту, що передбачають ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. Важливу роль відіграє страхування як інструмент зниження фінансових втрат, а також формування резервних стратегій, які дозволяють забезпечити безперервність діяльності навіть у кризових умовах.

П'ятою важливою особливістю є людиноцентричний підхід до управління, який передбачає зосередження уваги на персоналі як ключовому ресурсі підприємства. В умовах війни та повоєнного відновлення особливого значення набуває підтримка працівників, створення безпечних і гнучких умов праці, впровадження гнучких графіків роботи. Водночас зростає роль розвитку soft skills, зокрема адаптивності, комунікаційних навичок та здатності працювати в умовах невизначеності.

Таким чином, особливості гнучкого управління у період війни та повоєнного відновлення визначаються поєднанням адаптивності, цифровізації, ризик-орієнтованого підходу та людиноцентричності, що забезпечує підприємствам можливість ефективно функціонувати в умовах відновлення економіки та підвищеної нестабільності.

У воєнних умовах українські підприємства активно застосовують інструменти гнучкого управління, що проявляється через релокацію бізнесу, переорієнтацію на зовнішні ринки та адаптацію виробництва до нових потреб. Практичний досвід демонструє ефективність таких підходів у забезпеченні стійкості бізнесу.

1. Релокація підприємств як інструмент адаптації. Одним із найбільш поширених прикладів є переміщення підприємств із зон активних бойових дій у більш безпечні регіони. За даними аналітичних джерел, лише у 2024 році понад 11 тис. українських компаній змінили місце реєстрації, що свідчить про масштабність цього процесу [12].

Показовим є приклад виробничого підприємства «Босал Україна» з виробництва автомобільних глушників, релокованого із Запоріжжя до Кам'янка-Подільського, яке змогло відновити близько 80% виробництва після переміщення, зберігши робочі місця та частково відновивши фінансові показники [13]. Такий досвід підтверджує, що гнучке управління дозволяє оперативну перебудувати виробничі процеси та логістику в умовах кризи.

2. Перехід на експортні ринки. Іншим важливим напрямом адаптації стало активне освоєння зовнішніх ринків. В умовах скорочення внутрішнього попиту підприємства змушені орієнтуватися на експорт як ключове джерело доходів. У 2024 році обсяг експорту товарів України зріс до 42 млрд дол. США, що свідчить про поступову стабілізацію економічної діяльності [14].

Багато підприємств, які були змушені релокуватися, одночасно здійснили стратегічний перехід до експортно орієнтованої моделі, що дозволило їм зберегти виробництво та інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання [15], що є прикладом ефективного поєднання гнучкого управління та стратегічної диверсифікації.

3. Адаптація виробництва до нових умов. Ще одним проявом гнучкого управління є швидка зміна виробничих процесів і номенклатури продукції відповідно до нових потреб ринку. У період війни та відновлення економіки підприємства активно змінюють асортимент продукції, орієнтуючись на актуальний попит, зокрема у сферах оборонної, легкої промисловості та агросектору. Крім того, спостерігається тенденція до часткової або повної трансформації бізнес-моделей, включаючи впровадження нових технологій, оптимізацію витрат та скорочення виробничих циклів. Дослідження підтверджують, що саме адаптивність виробництва є одним із ключових факторів виживання підприємств в умовах воєнної та повоєнної економіки [16].

Додатково до узагальнених прикладів, доцільно розглянути досвід провідних українських компаній, які на практиці реалізували принципи гнучкого управління в умовах війни.

Компанія «Нова пошта» демонструє приклад ефективної адаптації через поєднання гнучкого управління та стратегічної диверсифікації. Після початку повномасштабної війни підприємство не лише забезпечило безперервність логістичних послуг в Україні, але й активізувало вихід на міжнародні ринки. Починаючи з 2022 року, компанія розширила свою присутність у країнах Європи, створивши мережу відділень під брендом Nova Post, яка охоплює вже понад десять країн [17]. Крім того, «Нова пошта» реалізувала ініціативи з підтримки бізнесу, зокрема участь у програмах релокації підприємств, надаючи логістичну допомогу для переміщення обладнання та продукції [18], що свідчить про застосування гнучких управлінських підходів, орієнтованих не лише на власну ефективність, а й на підтримку бізнес-екосистеми.

Агропромислова компанія МХП демонструє приклад стратегічної гнучкості через збереження інвестиційної активності навіть в умовах війни. Представники компанії підкреслюють, що адаптивність стала ключовою характеристикою їх діяльності, а інвестування в українську економіку не припинялося навіть у найскладніші періоди [19]. Компанія активно переглядає свої бізнес-стратегії, зокрема у сфері міжнародного розвитку, партнерств та оптимізації операційної діяльності. Такий підхід свідчить про використання елементів гнучкого управління, що поєднує довгострокове стратегічне бачення з оперативною адаптацією до змін.

Особливо показовим є досвід українського ІТ-сектору, який вважається одним із найбільш адаптивних в умовах війни. Значна частина компаній швидко перейшла на дистанційний формат роботи, що дозволило забезпечити безперервність діяльності навіть за умов фізичних загроз [20]. Водночас галузь активно розвиває експортну орієнтацію: у 2025 році обсяги ІТ-експорту перевищили 9 млрд дол. США, що підтверджує здатність сектору до зростання навіть у кризових умовах [21]. За оцінками експертів, саме гнучкість, швидка адаптація до змін та орієнтація на глобальні ринки стали ключовими факторами стійкості ІТ-індустрії [22].

Вітчизняний досвід гнучкого управління підприємствами представлено в табл.2.

Таблиця 2

Практика застосування гнучкого управління на українських підприємствах

Компанія	Інструменти гнучкого управління	Результат
Нова пошта	Міжнародна експансія; розвиток цифрових сервісів; підтримка релокації бізнесу; адаптація логістичних маршрутів.	Забезпечення безперервності логістики; вихід на ринки ЄС; розширення мережі відділень за кордоном; посилення ринкових позицій
МХП	Диверсифікація ринків збуту; інвестиційна активність; стратегічні партнерства; оптимізація операційної діяльності.	Збереження стабільності виробництва; підтримка експорту; підвищення конкурентоспроможності; адаптація до зовнішніх змін
ІТ-сектор України	Дистанційна робота; цифровізація процесів; орієнтація на глобальні ринки; гнучкі команди.	Безперервність діяльності; зростання ІТ-експорту; інтеграція у світові ринки; висока адаптивність галузі

Джерело: узагальнено на основі [17, 18, 19, 20, 21].

Отже, успішні українські компанії реалізують гнучке управління через швидку адаптацію бізнес-моделей, активну цифровізацію, вихід на міжнародні ринки та підтримку партнерських екосистем. Ці практики дозволяють підприємствам не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати стратегічні переваги для довгострокового розвитку.

Представлені емпіричні приклади демонструють, що використання інструментів гнучкого управління забезпечує ефективну адаптацію українських підприємств до кризових умов, підтримує безперервність діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності навіть у період війни. Таким чином, гнучке управління в умовах воєнної економіки України набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, стаючи ключовим інструментом забезпечення стійкості та розвитку бізнесу.

У контексті повоєнного відновлення української економіки гнучке управління має стати основою для подальшого розвитку підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності. На основі аналізу теоретичної бази та практичних прикладів можна виділити такі ключові перспективи та рекомендації:

1. Розвиток цифрових компетентностей персоналу та цифрової інфраструктури. Підприємствам доцільно інвестувати у підвищення цифрових компетентностей працівників, впровадження автоматизованих процесів та інтеграцію цифрових платформ у систему управління бізнесом, що сприятиме підвищенню операційної ефективності та забезпечить швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

2. Впровадження Agile-підходів та гнучких методологій управління. Застосування принципів Agile та Lean у плануванні та реалізації проєктів дозволить підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни, скорочувати цикли виробництва та підвищувати продуктивність.

3. Підтримка держави та розвиток інституційної спроможності. Доцільним є забезпечення державної підтримки через податкові стимули, грантові програми, ініціативи з релокації підприємств та розвиток цифрової інфраструктури, що створюватиме стабільне регуляторне середовище для відновлення бізнесу та стимулюватиме формуванню умов, сприятливих для впровадження гнучких управлінських практик.

4. Інтеграція у міжнародні ринки та партнерські екосистеми. Підприємствам доцільно активізувати вихід на зовнішні ринки, розвивати експортні напрями та формувати партнерські мережі, що сприятиме диверсифікації ризиків та забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу в умовах мінливого економічного середовища.

5. Розвиток інновацій та модифікація продукції до потреб ринку. Доцільним є впровадження інноваційних технологій та модифікація продукції відповідно до мінливих потреб споживачів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпечуватиме довгострокову стійкість функціонування підприємств.

Реалізація цих рекомендацій дозволить українським підприємствам не лише відновити діяльність в умовах кризи, а й сформувати сучасну, адаптивну та конкурентоспроможну економіку, здатну ефективно функціонувати на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Гнучке управління виступає ключовим інструментом відновлення та розвитку бізнесу в умовах воєнної економіки України, забезпечуючи високу адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, дозволяючи оперативно реагувати на ризики та кризові ситуації, а також підвищуючи стійкість бізнес-моделей. Встановлено, що поєднання принципів Agile, Lean та адаптивного менеджменту створює ефективну основу для формування сучасних управлінських систем, орієнтованих на швидкість, гнучкість і результативність.

Доведено, що особливостями гнучкого управління у період війни та повоєнного відновлення є посилення ролі цифровізації, застосування сценарного планування, розвиток гнучких бізнес-моделей, інтеграція ризик-менеджменту та впровадження людиноцентричного підходу до управління персоналом. Узагальнення практичного досвіду українських підприємств засвідчило, що використання інструментів гнучкого управління сприяє забезпеченню безперервності діяльності, виходу на міжнародні ринки, підвищенню ефективності операційної діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Тому, впровадження гнучкого управління є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого економічного розвитку України в умовах війни та повоєнного відновлення.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні теоретико-методичних засад гнучкого управління з урахуванням специфіки повоєнної економіки, розробці практичних інструментів оцінювання ефективності впровадження Agile та Lean-підходів, а також у дослідженні ролі цифрових технологій і штучного інтелекту в трансформації управлінських процесів. Важливим напрямом є також аналіз галузевих особливостей застосування гнучкого управління та формування рекомендацій щодо його адаптації для підприємств різних сфер діяльності.

Література

1. Диха, М., & Диха, В. (2025). Адаптивність як ключова вимога до корпоративного управління в умовах сучасних викликів. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 395-401. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-5>
2. Диха, М., & Диха, В. (2025). Підходи, моделі та інструменти корпоративного управління в умовах війни та економічної турбулентності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 390-396. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-54>
3. Горюк, Є.І., & Лепейко, Т.І. (2026). Стратегічна резильєнтність підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення: сутність та управлінські рішення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 11. №1. С.24-27. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-3>
4. Ульяновченко, Н. (2025). Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 293-297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)

5. Ганущак, Р. М., & Маргасова, В. Г. (2024). Innovative business development strategies in the conditions of the post-war economic recovery of Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*, (6), 166–176. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17>
6. Хахалев, Д.О. (2025). Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, №6(209), 119-128. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>
7. Диха, М., Колісниченко, П., Боднар, І., & Кривенчук, Є. (2025). Вплив автоматизації бізнес-процесів на організацію та результати діяльності підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 348(6), 231-236. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-32>
8. Dykha, M., Cheban, Yu., Bilyk, O., Siryk, Z., Khytra, O., & Dudnyk, A. (2020). Management of Corporate Social Activity in the Organization. *International Journal of Management*, 11(5), 97-107. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.010>
9. Lean management or agile? The right answer may be both. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both>
10. Furlan, A, Grandinetti, R. and Alberto F. De Toni (2023). Managing the Lean – Agile Paradox in Complex Environments. <https://doi.org/10.3390/systems11050258>
11. Pitagorsky, G. (2006). Agile and Lean Project Management: A Zen-Like Approach to Find Just the "Right" Degree of Formality for Your Project. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-lean-project-management-formality-7992>
12. Релокація бізнесу у 2024 році: які міста стали новими центрами підприємництва. Український комерсант. URL: <https://komersant.ua/relokatsiia-biznesu-u-2024-rotsi-i-aki-mista-staly-novymy-tsentramy-pidpriemnytstva/>
13. Результати релокації: що відбувається з українською промисловістю на початку осені. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskoyi-promislovosti-u-veresni-2023-roku>
14. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/
15. Зірватися з місця, аби вижити. Куди релокувались українські компанії-експортери. URL: <https://mind.ua/publications/20267546-zirvatsiya-z-miscya-abi-vizhiti-kudi-relokuvalis-ukrayinski-kompaniyi-eksportereri>
16. Малярчук, О.Г. (2025). Релокація бізнесу як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. Вип.82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>
17. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>
18. «Нова пошта» і Дія. Бізнес запускають безкоштовну логістичну допомогу з релокації бізнесу. URL: [https://forbes.ua/news/nova-poshta-i-diyabiznesu-zapuskayut-bezkoshtovnu-logistichnu-dopomogu-z-relokatsii-biznesu-23062022-6771](https://forbes.ua/news/nova-poshta-i-diya-biznesu-nova-poshta-i-diyabiznesu-zapuskayut-bezkoshtovnu-logistichnu-dopomogu-z-relokatsii-biznesu-23062022-6771)
19. Як адаптація, ефективність і стратегічні партнерства формують бізнес-сьогоддя. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2025/03/yak-adaptatsiya-efektyvnist-i-stratehichni-partnerstva-formuyut-biznes-sohodennya>
20. Половина українських ІТ-компаній не релокували своїх співробітників від початку війни: 5 важливих висновків з дослідження про переїзд бізнесу. URL: <https://dev.ua/news/relocate-1661435890>
21. ІТ-експорт України 2025: рекорди, виклики та адаптація до нових реалій. URL: <https://blog.creditka.org.ua/it-eksport-ukrayiny-2025-rekordy-vyklyky-ta-adaptacziya-do-novyh-realij>
22. Українське ІТ у 2025 році: адаптація, нові виклики та напрямки для росту. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinske-it-u-2025-rocz-i-adaptacziya-novi-vikliki-ta-napryamki-dlya-rostu>

References

1. Dykha, M., & Dykha, V. (2025). Adaptivnist yak kluchova vumoha do korporatyvnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 395-401. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-5>
2. Dykha, M., & Dykha, V. (2025). Pidkhody, modeli ta instrumenty korporatyvnoho upravlinnia v umovakh viiny ta ekonomichnoi turbulentnosti. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 390-396. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-54>
3. Horiuk, Ye.I., Lepeiko, T.I. (2026). Stratehichna rezylentnist pidpriemstv v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia: sutnist ta upravlinski rishennia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Tom 11. №1. S.24-27. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-3>
4. Ulianchenko, N. (2025). Stratehii upravlinnia pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 293-297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)
5. Hanushchak, R. M., & Marhasova, V. H. (2024). Innovative business development strategies in the conditions of the post-war economic recovery of Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*, (6), 166–176. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17>
6. Khakhaliyev, D.O. (2025). Formuvannia adaptivnoi stratehii upravlinnia pidpriemstv v umovakh tsyfrovoyi transformatsii. *Enerhozberzhennia. Enerhetyka. Enerhoaudit*, №6(209), 119-128. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>

7. Dykha, M., Kolisnichenko, P., Bodnar, I., & Kryvenchuk, Ye. (2025). Vplyv avtomatyzatsii biznes-protsesiv na orhanizatsiiu ta rezultaty diialnosti pidpriemstv. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 348(6), 231-236.
8. Dykha, M., Cheban, Yu., Bilyk, O., Siryk, Z., Khytra, O., & Dudnyk, A. (2020). Management of Corporate Social Activity in the Organization. *International Journal of Management*, 11(5), 97-107. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.010>
9. Lean management or agile? The right answer may be both. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both>
10. Furlan, A, Grandinetti, R. and Alberto F. De Toni (2023). Managing the Lean – Agile Paradox in Complex Environments. <https://doi.org/10.3390/systems11050258>
11. Pitagorsky, G. (2006). Agile and Lean Project Management: A Zen-Like Approach to Find Just the "Right" Degree of Formality for Your Project. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-lean-project-management-formality-7992>
12. Relokatsiia biznesu u 2024 rotsi: yaki mista staly novymy tsentramy pidpriemnytstva. Ukrainskyi komersant. URL: <https://komersant.ua/relokatsiia-biznesu-u-2024-rotsi-iaki-mista-staly-novymy-tsentramy-pidpriemnytstva/>
13. Rezultaty relokatsii: shcho vidbuvaietsia z ukrainskoiu promyslovistiu na pochatku oseni. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskoyi-promislovosti-u-veresni-2023-roku>
14. Ukrainska ekonomika u 2024 rotsi: spetsvyпуск Trekeru. Tsentr ekonomichnoi stratehii. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/
15. Zirvatsiia z mistiia, aby vyzhyty. Kudy relokuvalys ukrainski kompanii-eksportery. URL: <https://mind.ua/publications/20267546-zirvatsiia-z-misciya-abi-vizhiti-kudy-relokuvalis-ukrayinski-kompaniyyi-eksportery>
16. Maliarchuk, O.H. (2025). Relokatsiia biznesu yak instrument adaptatsii subiektiv pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp.82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>
17. Biznes za kordonom: yak ukrainski kompanii vykhodiat na mizhnarodni rynky. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>
18. «Nova poshta» i Diia. Biznes zapuskaiut bezkoshtovnu lohistychnu dopomogu z relokatsiiu biznesu. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-i-diiya-biznes-zapuskaiut-bezkoshtovnu-logistychnu-dopomogu-z-relokatsiiu-biznesu-23062022-6771>
19. Yak adaptatsiia, efektyvnist i stratehichni partnerstva formuiut biznes-sohodennia. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2025/03/yak-adaptatsiia-efektyvnist-i-stratehichni-partnerstva-formuyut-biznes-sohodennia>
20. Polovyna ukrainskykh IT-kompanii ne relokuvaly svoikh spivrobotnykiv vid pochatku viiny: 5 vazhlyvykh vysnovkiv z doslidzhennia pro pereizd biznesu. URL: <https://dev.ua/news/relocate-1661435890>
21. IT-eksport Ukrainy 2025: rekordy, vyklyky ta adaptatsiia do novykh realii. URL: <https://blog.creditka.org.ua/it-eksport-ukrainy-2025-rekordy-vyklyky-ta-adaptacziya-do-novykh-realii>
22. Ukrainske IT u 2025 rotsi: adaptatsiia, novi vyklyky ta napriamky dlia rostu. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinske-it-u-2025-rotsi-adaptacziya-novi-vikliki-ta-napriamki-dlia-rostu>