

Vlasiuk, O. S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky* [National security of Ukraine: Evolution of domestic policy problems]. Kyiv: Nats. in-t stratehichnykh doslidzhen.

White Paper for European Defence – Readiness 2030. (2025). Brussels: European Commission. https://commission.europa.eu/document/download/e6d-5db69-e0ab-4bec-9dc0-3867b4373019_en?filena

me=White+paper++for+European+defence+%E2%80%93+Readiness+2030.pdf

Yevropa vyperedyla SShA za obsiahom dopomohy Ukraini za try roky velykoi viiny [Europe has overtaken the US in terms of aid to Ukraine in three years of the great war]. (2025, February 14). Texty.org.ua. <https://texty.org.ua/fragments/114462/yevropa-vyperedyla-ssha-za-obsyahom-dopomohy-ukrayini-za-try-roky-vijny-doslidzhennya/>

УДК 338.2:339.13

JEL: D21; D22; L20

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-23-30>

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ: ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ І ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ

©2025 СТЕФАНИШИН О. Б., ПАРФЕНЮК Є. І.

УДК 338.2:339.13

JEL: D21; D22; L20

Стефанишин О. Б., Парфенюк Є. І. Аналіз економічної поведінки фірми: інтеграція теоретичних і практичних аспектів

Метою наукового дослідження є аналіз економічної поведінки українських фірм у кризових умовах війни через інтеграцію теоретичних моделей економічної поведінки та практичних кейсів. Стаття спрямована на виявлення функцій sensing, seizing та reconfiguring, які забезпечують адаптивність і гнучкість підприємств, а також на з'ясування механізмів прийняття рішень у складних умовах нестабільного ринку. Методологічно дослідження базується на інтеграції теоретичного аналізу економічних моделей поведінки фірм, організаційних концепцій та мікроекономічних підходів із практичним кейсом ТОВ «ПТ». Використані методи включають аналіз фінансово-господарських показників, оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також дослідження ринкової та конкурентної ситуації. Виділення функцій sensing, seizing та reconfiguring дозволяє оцінити динамічні можливості підприємства. Дослідження показує, що успішна адаптація компанії до умов війни забезпечується здатністю своєчасно виявляти ринкові можливості та загрози, активно їх реалізовувати через інвестиції та закупівлі та переструктурувати внутрішні ресурси і процеси. Аналіз кейсу свідчить, що класичні моделі ($MR = MC$) не враховують повного спектра поведінки фірм у кризових умовах, а концепція динамічних спроможностей D. J. Teece надає більш ефективний аналітичний інструмент. Результати дослідження застосовні для аналізу діяльності інших українських компаній у нестабільних умовах і можуть служити основою для подальших досліджень адаптивних стратегій фірм, оптимізації бізнес-процесів та розвитку динамічних можливостей підприємств. Стаття демонструє реальну реалізацію теорії динамічних спроможностей на практиці. Виявлення та впровадження функцій sensing, seizing та reconfiguring дозволяє компаніям підтримувати стійкість, підвищувати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на ринкові зміни. Дослідження сприяє підвищенню стабільності українського бізнесу, підтримці робочих місць і розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами в кризових умовах, що має позитивний вплив на економіку та суспільство. Стаття є цінним внеском у сучасну економічну науку, оскільки інтегрує класичні та сучасні теорії поведінки фірм із практичним кейсом, демонструючи ефективність динамічних спроможностей у кризових умовах. Дослідження підкреслює важливість адаптивності та гнучкості для виживання та розвитку сучасних підприємств.

Ключові слова: економічна поведінка фірми, мікроекономічні концепції, динамічні спроможності (sensing, seizing, reconfiguring), конкурентні ринки (досконала конкуренція, монополія, олігополія), фінансово-господарський аналіз.

Табл.: 2 **Бібл.:** 15.

Стефанишин Оксана Борисівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом (вул. Зелена, 149, корп. 4, Львів, 79028, Україна)

E-mail: 2905sob1971@gmail.com

Парфенюк Євгенія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, заступниця директора з навчально-методичної та виховної роботи Львівського інституту Міжрегіональної академії управління персоналом (вул. Зелена, 149, корп. 4, Львів, 79028, Україна)

E-mail: e.parfeniyuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1308-0348>

UDC 338.2:339.13

JEL: D21; D22; L20

Stefanyshyn O. B., Parfenyuk Ye. I. Analyzing the Firm Behavior: Integration of Theoretical and Practical Aspects

The aim of this research study is to analyze the economic behavior of Ukrainian firms under the crisis conditions of wartime through the integration of theoretical models of economic behavior and practical case studies. The article directs towards identifying the functions of sensing, seizing, and reconfiguring, which ensure the adaptability and flexibility of enterprises, as well as to understand the decision-making mechanisms in the complex conditions of an unstable market. Methodologically, the study is based on integrating the theoretical analysis of economic models of firm behavior, organizational conceptions, and microeconomic approaches with the practical case of LLC «PT». The methods used include analyzing financial and operational indicators, assessing the company's strengths and weaknesses, and examining the market and competitive situation. Identifying the functions of sensing, seizing, and reconfiguring enables the evaluation

of the enterprise's dynamic capabilities. The study shows that a company's successful adaptation to wartime conditions is ensured by its ability to promptly identify market opportunities and threats, actively leverage them through investments and procurement, and restructure internal resources and processes. Case analysis indicates that classical models ($MR = MC$) do not account for the full range of firm behavior in crisis conditions, whereas D. J. Teece's dynamic capabilities conception provides a more effective analytical tool. The research findings are applicable for analyzing the operations of other Ukrainian companies under unstable conditions and can serve as a basis for further studies on firms' adaptive strategies, business process optimization, and the development of enterprise dynamic capabilities. The article illustrates the practical application of dynamic capabilities theory. Identifying and implementing the functions of sensing, seizing, and reconfiguring enables companies to maintain resilience, enhance competitiveness, and respond effectively to market changes. The research contributes to increasing the stability of Ukrainian businesses, supporting employment, and developing innovative approaches to enterprise management under crisis conditions, which has a positive impact on the economy and society. The article represents a valuable contribution to contemporary economic science as it integrates classical and modern theories of firm behavior with a practical case, demonstrating the efficiency of dynamic capabilities in crisis situations. The study highlights the importance of adaptability and flexibility for the survival and growth of modern enterprises.

Keywords: firm behavior, microeconomic conceptions, dynamic capabilities (sensing, seizing, reconfiguring), competitive markets (perfect competition, monopoly, oligopoly), financial and economic analysis.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 15.

Stefanyshyn Oksana B. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Economics and Tourism, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management (149 Zelena Str., Build. 4, Lviv, 79028, Ukraine)

E-mail: 2905sob1971@gmail.com

Parfeniyuk Yevheniya I. – PhD (Economics), Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodical Work, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management (149 Zelena Str., Build. 4, Lviv, 79028, Ukraine)

E-mail: e.parfeniyuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1308-0348>

Поведінка фірм у сучасних умовах має між-дисциплінарне підґрунтя, що сформувалося під впливом низки суміжних наукових напрямів. Теоретичні підходи, запропоновані економічною теорією, теорією організації та мікроекономічними концепціями, дозволяють пояснити, як підприємства приймають рішення у сфері виробництва, ціноутворення та розподілу ресурсів, реагуючи на зміни ринкового середовища.

У рамках економічної теорії поведінка фірм розглядається крізь призму функціонування на різних типах конкурентних ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Фундамент цих учень закладено у працях представників неокласичної економіки та в подальших дослідженнях теоретиків ринкових структур, про що детально описано у працях зна-них українських учених, що на глибинному рівні досліджували питання історії економічної теорії, мікроекономіки та започаткували сучасну українську школу економічної теорії: Башнянина Г. І., Щедрої О. В. [1], Ватаманюка З. Г., Панчишина С. М. [2], Панчишина С. М., Островерха П. І. [3].

За умов досконалої конкуренції фірми виступають як «ціноотримувачі», реагуючи на ринкову ціну та оптимізуючи обсяг виробництва. Теоретичне підґрунтя цього підходу закладено у працях А. Маршалла, а також представників класичної школи, які розробляли концепцію ринкової рівноваги.

У монополістичній конкуренції підприємства виробляють диференційовані товари та мають обмежений вплив на ціну. Теорію на мікроекономічному рівні досліджував Е. Чемберлін, який одним із перших сформулював концепцію ринку з вели-

кою кількістю виробників схожих, але не ідентичних товарів.

В умовах олігополії невелика кількість великих компаній приймає рішення з урахуванням взаємозалежності, очікуючи реакції конкурентів. Основи теоретичних концепцій поведінки фірм на олігополістичному ринку заклав А. Курно, а надалі їх розвивали Ж. Бертран і Ф. Еджворт, які розробили моделі стратегічної взаємодії між підприємствами.

При монополії один виробник контролює ринок і визначає цінову політику. Класичні підходи до аналізу монопольної влади були закладені А. Пігу та розвинуті представниками неокласичної традиції, зокрема у працях Дж. Робінсон, яка досліджувала умови формування монопольної ціни та наслідки ринкової влади для добробуту споживачів.

Ці підходи дають змогу зрозуміти логіку рішень щодо цін, обсягів випуску та вибору товарної стратегії залежно від ринкової структури.

Теоретичний фундамент аналізу поведінки підприємств формують також моделі організації як об'єкта управління (узагальнено за [4]).

Механістична модель (школа наукового управління, Ф. Тейлор, М. Вебер) трактує підприємство як механізм, що поєднує фактори виробництва, де ефективність досягається раціоналізацією праці та бюрократичними структурами.

Комуніальна модель (Е. Мейо, Д. Мак-Грегор) акцентує увагу на людському факторі, мотивації, комунікації, стилях управління та лояльності працівників.

Системна модель (І. Блауберг, Ч. Барнард) розглядає підприємство як ієрархічну систему, що

взаємодіє із зовнішнім середовищем і функціонує у взаємозв'язку підсистем.

Модель зацікавлених сторін (Е. Фрімен) підкреслює необхідність врахування інтересів не лише власників, а й споживачів, постачальників, інвесторів та суспільства загалом. Серед українських науковців теорію зацікавлених сторін (стейкхолдерів) досліджують, наприклад, Краснокутська Н. С., Ришкова Я. С. [5], Поплавська О. В. [6]. «На практиці теорія зацікавлених сторін буде життєздатною за умови якісного визначення складу зацікавлених сторін та співвідношення їх інтересів, розроблення системи вимірювання та оцінки взаємного впливу учасників господарської діяльності. При цьому теорія зацікавлених сторін нерозривно пов'язана з управлінськими процесами та їх результатами» [6].

Завдяки цим підходам стає можливим аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають економічну поведінку підприємств і вироблення практичних підходів до управління економічною поведінкою фірм. Наприклад, у праці [7] підхід до управління підприємством може бути пов'язаний із системним або механістичним підходом. Пархоменко Н. О. [8] аналізує тенденції інноваційного розвитку бізнес-систем, де підхід до аналізу можна пов'язати із системним підходом, особливо в контексті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. У дослідженні Даценко В. В., Караянца А. А. [9] підхід до аналізу може бути пов'язаний із комунальним або системним підходом, залежно від контексту взаємодії між працівниками та управлінськими структурами. Цікавий і водночас сучасний напрям демонструє застосування теорії зацікавлених сторін, що дозволяє поєднати внутрішні чинники діяльності підприємства з його зовнішнім середовищем. Так, у дослідженні Комарудіна М. Ф. та співавторів [10] цей підхід використано для моделювання впливу фінансової стійкості та інтелектуального капіталу на корпоративну соціальну відповідальність з урахуванням позицій зацікавлених сторін.

Загальні принципи управління підприємствами, пов'язані із зазначеними моделями організації та іншими підходами як об'єкта управління, присутні також у багатьох інших працях науковців та практиків.

Мікроекономічні концепції пропонують прикладні інструменти для дослідження рішень підприємств (узагальнено за [11–14]). Вони аналізують, як фірми:

- ✦ оптимізують виробничі процеси (теорія виробництва);
- ✦ оцінюють структуру витрат (теорія витрат);

✦ формують конкурентні стратегії (теорія конкуренції – від досконалої конкуренції до монополії);

✦ реагують на обмеженість та асиметрію інформації (теорія інформаційної асиметрії).

Мікроекономічні підходи пояснюють, як підприємства прагнуть досягти цілей, насамперед – максимізації прибутку, але водночас змушені враховувати вплив ринкових сигналів, регуляторних обмежень і конкурентного тиску.

Хоча класичні підходи до поведінки фірм добре описують оптимізацію виробництва та ринкові стратегії, залишається недостатньо дослідженим, як українські підприємства адаптуються до умов війни та радикальних змін ринку.

Теоретичні концепції економічної теорії, організаційних моделей і мікроекономіки забезпечують наукове підґрунтя для аналізу економічної поведінки фірми. Їх інтеграція дозволяє дослідити як внутрішні механізми прийняття рішень на підприємстві, так і зовнішні фактори ринкового середовища. Це створює основу для практичного аналізу конкретних українських компаній у сучасних умовах.

Також важливо згадати, що досить тривалий час підхід до поведінки фірм мав традиційний ресурсний підхід. Проте економічні вчення, розвинувшись, доводять, що наявність ресурсів – це лише початок. Необхідна ще здатність їх поєднувати, управляти ними та переформовувати у відповідь на зміни, враховуючи змінність технологій, інформаційних обмежень, інерції, внутрішньої структури та здатності фірми змінюватися. Тому сьогодні підхід до аналізу поведінки фірми значно ширший. Традиційне уявлення про фірму, яка просто вдало поєднує фактори виробництва, сучасна теорія пропонує доповнити тим, що кожна фірма має власні внутрішні динамічні здібності, або «можливості», які дозволяють їй адаптуватися, змінювати та реорганізовувати ресурси в умовах нестабільного середовища. Ці динамічні можливості включають такі функції, як *sensing* (виявлення можливостей і загроз на ринку), *seizing* (реагування: захоплення цих можливостей через інвестиції чи стратегії) та *reconfiguring* (переструктурування/реорганізація внутрішніх ресурсів і процесів) [15]. Така концепція дає змогу враховувати гетерогенність фірм: чому одна фірма краще адаптується до змін, ніж інша, навіть якщо зовнішні умови однакові. Тобто виживання фірми залежить не тільки від умов ринку, але й від її внутрішніх можливостей: наскільки швидко вона вміє перебудовуватися, адаптувати бізнес-модель, змінювати технології та організацію виробництва [15]. Також це стосується

і формування ціни та максимізації прибутку – фірма повинна прогнозувати майбутні зміни, зважувати ризики, вирішувати, коли інвестувати в можливості адаптації.

Метою статті є аналіз економічної поведінки українських фірм у кризових умовах війни через інтеграцію теоретичних моделей і практичних кейсів, зокрема виявлення функцій *sensing*, *seizing* і *reconfiguring*.

Дослідження проведено шляхом інтеграції теоретичного аналізу економічної поведінки фірм і практичного кейсу ТОВ «ПТ». Було здійснено аналіз фінансово-господарських показників, внутрішніх сильних і слабких сторін, а також ринкової та конкурентної ситуації. Структура дослідження передбачає виділення функцій *sensing*, *seizing* і *reconfiguring* для оцінки гнучкості й адаптивності компанії.

Згідно з теорією Д. Дж. Тіса (*David J. Teece*), «поведінка фірми на конкурентному ринку має розглядатися не лише як максимізація прибутку за заданими функціями витрат і попиту, а як здатність адаптуватися через динамічні можливості (*sensing*, *seizing*, *reconfiguring*). Це розширення теорії фірми допомагає пояснити, чому дві компанії в однакових зовнішніх умовах можуть мати суттєво різні результати» [15].

З початку повномасштабної війни багато українських фірм раптово опинилися в ризик-кризових умовах, коли усталені ринки, зв'язки, напрацьовані моделі поведінки руйнувалися миттєво, одночасно. В такому випадку спиратися на класичні теорії поведінки фірми стало неможливим. Тому фірмам, бізнесу довелося застосовувати (часто інтуїтивно) динамічні можливості. Тепер, на четвертому році війни, можна констатувати, що фірми по-різному пристосувалися й адаптувалися до нових реалій, і вже робити деякий аналіз форм, методів «*sensing*, *seizing*, *reconfiguring*».

Будівництво будь-якого об'єкта – чи житлового будинку, чи промислового підприємства, чи приватної забудови – є неможливим без надійної організації інженерних мереж, що забезпечують подачу води, електроенергії, тепла та відведення стічних вод. У цьому контексті ТОВ «ПТ» пропонує комплексне забезпечення таких систем, поставляючи пластикові труби та комплектуючі як для внутрішніх, так і для зовнішніх мереж.

До початку війни компанія активно працювала на українському ринку: мала державні замовлення, довгострокові контракти з великими забудовниками та співпрацювала з мережами будівельних маркетів. Однак із початком воєнних дій вся ця система була зруйнована. Великі забудовники

на сході країни залишили ринок через фізичне руйнування об'єктів та окупацію територій, приватні забудовники тимчасово перестали потребувати продукції, а ланцюги поставок, що базувалися на імпорті, були порушені. Ситуація загрожувала банкрутством і закриттям фірми. Проте компанія змогла вижити та продовжує працювати.

Сьогодні ТОВ «ПТ» функціонує на ринках B2B і B2C, обслуговуючи як великі будівельні компанії, так і приватних споживачів. Специфікою діяльності компанії стало те, що тепер кожен клієнт (навіть дрібний) супроводжується персональним менеджером, який контролює процес оформлення замовлення та комплектацію продукції. Завдяки співпраці з польським заводом Kaczmarek Malewo та американським брендом Nibco компанія забезпечує український ринок сертифікованою продукцією високої якості, що є суттєвою перевагою щодо якості та, відповідно, довговічності, міцності, надійності продукції та гарантій.

Ринки B2B і B2C суттєво відрізняються між собою. Продажі в сегменті B2B характеризуються великими обсягами, довгостроковими контрактами та багатоетапним циклом взаємодії з клієнтами. Натомість B2C-сегмент відзначається коротким циклом продажів та імпульсивним характером покупок, де кінцевий споживач приймає рішення швидко, керуючись особистими вподобаннями.

Компанія утримує позиції середнього гравця на ринку, поєднуючи широту асортименту з гнучкістю в роботі з клієнтами. В умовах війни та економічної нестабільності її стратегія ґрунтується на динамічній адаптації до змін, що відповідає концепції Д. Дж. Тіса «динамічних змін», де підприємство не лише реагує на ризики, але й використовує нові можливості для зростання.

Основними конкурентами на ринку пластикових труб в Україні є ТОВ «Міропласт», ТОВ «Металпласт», ТОВ «Гамапласт Україна» та ТОВ «Українська Полімерна Компанія». В умовах зменшення внутрішнього виробництва та збільшення імпорту, особливо з ЄС і Китаю, ТОВ «ПТ» здатне ефективно задовольняти потреби ринку завдяки налагодженим каналам постачання та широкому асортименту продукції.

Для компаній у нестабільних умовах регулярний фінансовий аналіз є критично важливим для планування та прийняття управлінських рішень.

Табл. 1 демонструє динаміку ключових показників діяльності ТОВ «ПТ» за 2023–2024 рр.

З даних аналітичної табл. 1 видно, що у 2024 р. виручка зменшилася, що свідчить про зниження обсягу реалізації продукції. Одночасне збільшення запасів майже вдвічі може свідчити про низький

Основні фінансово-господарські показники підприємства

Показник	Період, роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації	58 975	35 673	-23 302	-60,48
Собівартість реалізованої продукції	51 663	30 718	-20 945	-59,45
Валовий прибуток	7 312	4 955	-2 357	-67,77
Інші витрати	236	4 473	4 237	в 1,9 разу
Чистий прибуток	5 728	2 347	-3 381	-40,97
Запаси	7 686	15 791	8 105	у 2,05 разу
Кредиторська заборгованість	35 420	41 250	5 830	116
Середньоспискова чисельність працівників	60	39	-21	-65

Джерело: власна авторська розробка.

попит або затримки в реалізації. Проте, цілком можливо, що компанія свідомо дещо збільшила обсяг запасів – оскільки ланцюги поставок з початку війни чітко та безперервно уже не працюють, і продукція часто «застрягає» на кордоні. Незважаючи на це, контроль кредиторської заборгованості дозволяє підтримувати стабільність фінансових зобов'язань компанії.

Внутрішні сильні та слабкі сторони ТОВ «ПТ» представлені в табл. 2.

Вибір конкурентної стратегії ґрунтується на оцінці внутрішніх можливостей і зовнішніх умов ринку. До зовнішніх факторів належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові умови, які прямо впливають на діяльність імпортера. Серед ключових ризиків – коливання курсу валют, інфляція, податкові зміни, рівень доступності кредитів, географічні та демографічні особливості регіонів.

Мікросередовище компанії формують постачальники, клієнти, конкуренти та сама організація. В умовах війни та нестабільності важливо застосувати динамічні стратегії, здатні швидко адаптуватися до змін у постачанні, логістиці та попиті, що підтверджує актуальність теорії Д. Дж. Тіса «динамічних змін».

Компанія планує закупівлі товарів заздалегідь, зважаючи на потреби ринку та сезонність попиту. Основна частка продукції імпортується з Європи (Польща, завод Kaczmarek Malewo) та США (Nibco). Продукція сертифікована, надійна та сумісна з різними системами.

Попри обмежену присутність у маркетплейсах і соціальних мережах, компанія орієнтується на формування довгострокових відносин з клієнтами через персоналізовані консультації та програму ло-

яльності. Такий підхід дозволяє ефективно управляти попитом і зберігати стабільність продажів у нестабільних умовах.

Зробимо логічний ланцюг доказів, чому можна стверджувати, що фірма вижила саме завдяки гнучкості та застосуванню sensing, seizing та reconfiguring.

1. Sensing – виявлення можливостей і загроз:

- ✦ *компанія активно відстежує ринок B2B і B2C:* бачить зміни у попиті, коливання валютних курсів, обмеження постачання та нові потреби клієнтів (зростання попиту на готові комплекти для інженерних мереж);
- ✦ *аналіз конкуренції та ринку пластикових труб:* визначено основних конкурентів та їхні слабкі/сильні сторони – це свідчить, що фірма усвідомлює ринкові загрози та можливості, тобто ефективно виконує функцію sensing.

2. Seizing – коли фірма не лише виявляє можливості, а й активно захоплює їх через конкретні дії та інвестиції:

- ✦ *збільшення запасів у 2024 р. попри зменшення виручки:* компанія інвестує в продукцію, щоб мати змогу обслуговувати клієнтів під час постачальницьких перешкод;
- ✦ *застосування довгострокових контрактів і персоналізованого обслуговування:* компанія використовує наявні можливості для стабілізації продажів;
- ✦ *співпраця з надійними європейськими та американськими постачальниками,* що забезпечує доступ до сертифікованої продукції навіть під час кризи.

3. Reconfiguring – реструктурування внутрішніх ресурсів і процесів під зовнішні зміни:

Характеристика сильних і слабких сторін ТОВ «ПТ»

Фактори	Коротка характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробничі	Компанія є офіційним дистриб'ютором іноземних брендів, не має власного виробництва	Прямі поставки з Європи та США, стабільна якість, великий вибір труб і комплектуючих	Залежність від закордонних постачальників, ризики логістичних затримок, відсутність контролю над виробництвом
2. Маркетингові	Продукція сертифікована, асортимент широкий, робота з гуртовими та роздрібними клієнтами	Персоналізоване обслуговування, клієнтоорієнтованість, програми лояльності	Недостатній аналіз конкурентів, слабка активність у просуванні бренду, відсутність присутності в маркетплейсах
3. Трудові	Штат стабільний, працівники мають відповідну освіту, частина персоналу працює на аутсорсі	Чіткий розподіл обов'язків, досвідчені менеджери	Високе навантаження в сезон, проблеми з утриманням складських працівників, нестача технічного персоналу
4. Соціальні	Умови відповідають законодавству, надаються премії до свят, соціальні ініціативи обмежені	Святкові заохочення, підтримка персоналу в ключові періоди	Відсутність медстрахування, обмежені додаткові пільги, нестабільність бонусної частини зарплати
5. Фінансові	Фінансування здійснюється з обігу, також є підтримка від засновників	Можливість швидко інвестувати в товарні запаси	Залежність від курсу валюти (імпорт), немає фінансового резерву на кризові періоди, обмежений доступ до кредитів

Джерело: власна авторська розробка.

- ✦ *контроль кредиторської заборгованості та збільшення запасів*: внутрішні ресурси переплановуються для збереження стійкості;
- ✦ *адаптація асортиментної політики* полягає в швидкому реагуванні на потреби клієнтів B2B і B2C;
- ✦ *підтримка гнучких каналів постачання*, що дозволяє швидко замінювати товари при ризиках імпорту;
- ✦ *слід збільшити свою присутність на маркетплейсах і в соціальних мережах*, що особливо корисно для розширення продаж каналом B2C.

Фірма вижила та залишилася конкурентоспроможною не через випадок чи щастя, а завдяки структурованій здатності:

- ✦ *sensing* – відстежує ризики та можливості на ринку;
- ✦ *seizing* – швидко реагує та реалізує можливості через інвестиції, закупівлі та стратегії продажів;
- ✦ *reconfiguring* – перестроює внутрішні ресурси та процеси для підтримки стійкості.

Саме гнучка, динамічна стратегія дозволила компанії зберегти прибутковість, адаптуватися до війни та економічної нестабільності.

Звісно, є приклади інших українських підприємств, які ще краще адаптувалися до ринку в

умовах війни, проте названий приклад демонструє практичну реалізацію теорії динамічних спроможностей на реальному підприємстві.

Цінність цього прикладу про виживання компанії у кризових умовах (наприклад, війна, постачальні ризики, економічна нестабільність) – у тому, що він показує залежність від здатності швидко адаптуватися, а також демонструє, як теорія працює на практиці. Завдяки функціям *sensing*, *seizing* та *reconfiguring* компанія виявляє можливості та загрози, реагує на них і водночас адаптує внутрішні ресурси. Це дозволяє менеджерам поєднувати абстрактні концепції з реальними управлінськими рішеннями, а також бачити, як стратегічні ідеї втілюються в конкретних діях.

Аналіз такого кейсу стимулює розвиток стратегічного мислення, адже змушує оцінювати ринкові загрози, власні ресурси компанії та можливі варіанти реакцій. Він демонструє, що конкурентна перевага формується саме через правильне поєднання довгострокового стратегічного планування та оперативної гнучкості у кризових ситуаціях. Таким чином, менеджери застосовують теоретичні підходи та переконуються в їх практичній значущості.

Важливо й те, що подібні приклади мають сильний мотиваційний ефект. Вони доводять, що навіть у найскладніших умовах – під час війни, при

руйнуванні налагоджених схем постачання чи різкому падінні попиту і т. п. компанії здатні не лише вижити, але й залишатися конкурентоспроможними. Це можливо завдяки системному підходу, розвитку динамічних спроможностей та готовності керівництва приймати нестандартні рішення. Такий досвід надихає і доводить, що кризи можуть стати не лише випробуванням, але й поштовхом до оновлення та подальшого зростання.

ВИСНОВКИ

Приклад української фірми, яка потрапила в надскладні умови війни, демонструє, що виживання та конкурентоспроможність компанії в умовах війни та нестабільності забезпечується здатністю застосовувати динамічні спроможності: *sensing* – відстежувати ринкові можливості та загрози; *seizing* – реалізовувати ці можливості через інвестиції, закупівлі та довгострокові стратегії; *reconfiguring* – адаптувати внутрішні ресурси та процеси до змін.

Кейс ілюструє практичну реалізацію цих функцій і підтверджує, що гнучкість та стратегічна адаптивність є ключовими чинниками успіху сучасних фірм. Класична модель ($MR = MC$) має місце, але в умовах війни чи нестабільності вона не пояснює всього спектра поведінки, і тут підходить Давида Дж. Тіса (*David J. Teece*) дають глибший аналітичний інструмент.

Досвід українських фірм виживання в умовах війни, коли ринки руйнуються, змінюються способи діяльності та постає питання пошуку шляхів виживання бізнесу, ще тільки узагальнюється. Зрозуміло, що одні компанії змогли адаптуватися та вижити, а інші, навіть перебуваючи в більш сприятливих умовах, зазнали банкрутства. Цей досвід потребує подальшого вивчення та аналізу. Навіть невеликий приклад, як у випадку розглянутої компанії, може служити корисним уроком для інших підприємств і допомогти самій фірмі покращити діяльність та зміцнити свої позиції на ринку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Мікроекономічна теорія : навч. посіб. / за ред. Г. І. Башнянина і О. В. Щедрої. Львів : Новий світ – 2000, 2007. 640 с.
2. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка : підручник / за ред. З. Г. Ватаманюка та С. М. Панчишина. Київ : ВД «Альтернативи», 2001. 606 с.
3. Аналітична економія: мікроекономіка і мікроекономіка : підручник. У 2-х кн. Кн. 1: Вступ до аналітичної економії. Макроекономіка / за ред. С. М. Панчишина, П. І. Островерха. Київ : Знання, 2009. 723 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2019. 368 с.

5. Краснокутська Н. С., Ришкова Я. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 96–104. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1a2b0a73-6f0c-4823-9cb7-cfdb4afacdfd/content>
6. Поплавська О. В. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 22. Вип. 12. С. 114–118. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9057a995-95c8-4f5b-9367-5aba04dc7c32/content>
7. Вівчар О. І. Методологія економічної безпеки підприємства на основі застосування проектного підходу у фокусі сучасних викликів: нормативно-правові засади. *Economic Synergy*. 2021. № 1. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2021-1-5>
8. Пархоменко Н. О. Тенденції інноваційного розвитку міжнародних і вітчизняних бізнес-систем у глобальному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-64-73>
9. Даценко В. В., Караянц А. А. Формування економічної поведінки підприємства у післявоєнний період економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 94–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.94>
10. Komarudin M. F., Hasanudin A. I., Hanifah I. A., Mulyasari W. How Financial Strength and Intellectual Capital Drive Corporate Social Responsibility – A Stakeholder Perspective. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4. С. 233–246. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4772>
11. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 306–311. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-306-311>
12. Гелеверя Є. М., Чудна А. О. Моделювання й оптимізація собівартості продукції підприємницької структури. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-154-161>
13. Короткова К. О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-5>
14. Gaivoronski A., Gorbachuk V., Dunaievskyi M., Sulimanov S.-B. Digital Platforms to Close the Information Asymmetry GAPS. *Проблеми керування та інформатики*. 2022. № 6. С. 67–82. DOI: <https://doi.org/10.34229/1028-0979-2022-6-6>
15. Teece D. J. A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*. 2017. Vol. 53. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>

REFERENCES

- Analitichna ekonomii: makroekonomika i mikroekonomika* : pidruchnyk. U 2-kh kn. Kn. 1: Vstup do analitichnoi ekonomii. Makroekonomika [Analytical economics: Macroeconomics and microeconomics: Textbook. In 2 books. Book 1: Introduction to analytical economics. Macroeconomics] (2009). Za red. S. M. Panchyshyna, P. I. Ostroverkha. Znannia. Kyiv.
- Datsenko, V. V., & Karaizants, A. A. (2024). Formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstva u pislavoiennyi period ekonomiky Ukrainy [Formation of economic behavior of the enterprise in the post-war period of the Ukrainian economy]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 18, 94–97. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.94>
- Ekonomichna teoriia: makro- i mikroekonomika* : pidruchnyk [Economic theory: Macro- and microeconomics: Textbook] (2001). Za red. Z. H. Vatamaniuka ta S. M. Panchyshyna. VD «Alternatyvy». Kyiv.
- Gaivoronski, A., Gorbachuk, V., Dunaievskiy, M., & Suleimanov, S.-B. (2022). Digital Platforms to Close the Information Asymmetry GAPS. *Problemy keruvannia ta informatyky*, 6, 67–82. <https://doi.org/10.34229/1028-0979-2022-6-6>
- Heleveria, Ye. M., & Chudna, A. O. (2021). Modeliuvannia y optymizatsiia sobivartosti produktsii pidpriemnytskoi struktury [Modeling and optimization of the cost of production of an entrepreneurial structure]. *Biznes Inform*, 11, 154–161. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-154-161>
- Komarudin, M. F., Hasanudin, A. I., Hanifah, I. A., & Mulyasari, W. (2025). How Financial Strength and Intellectual Capital Drive Corporate Social Responsibility – A Stakeholder Perspective. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(63), 233–246. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4772>
- Korotkova, K. O. (2021). Vyrobnycha ta operatsiina diialnist: suchasni traktuvannia sutnosti ta spivvidnoshennia poniat [Production and operational activities: modern interpretations of the essence and relationship of concepts]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4, 29–34. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-5>
- Krasnokutska, N. S., & Ryshkova, Ya. S. (2014). Teoriia zatsikavlenykh storin: osnovni polozhennia ta sfery doslidzhennia [Theory of stakeholders: Basic principles and areas of research]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 1, 96–104. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1a2b0a73-6f0c-4823-9cb7-cfdb4afacdfd/content>
- Mikroekonomichna teoriia* : navch. posib. [Microeconomic theory: Textbook] (2000, 2007). Za red. H. I. Bashnianyna i O. V. Shchedroi. Novyi svit. Lviv.
- Monastyrskiy, H. L. (2019). *Teoriia orhanizatsii* : pidruchnyk [Organization theory: Textbook]. ZUNU. Ternopil.
- Parkhomenko, N. O. (2021). Tendentsii innovatsiinoho rozvytku mizhnarodnykh i vitchyznianskykh biznes-system u hlobalnomu biznes-seredovyshchi [Trends in the innovative development of international and domestic business systems in the global business environment]. *Biznes Inform*, 5, 64–73. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-64-73>
- Poplavska, O. V. (2017). Rol steikkholderiv v diialnosti pidpriemstva [The role of stakeholders in the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, 22(12), 114–118. <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9057a995-95c8-4f5b-9367-5aba04dc7c32/content>
- Shumilo, O. S., Pakulina, A. A., & Daludina, I. V. (2020). Teoretychni aspekty upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi [Theoretical aspects of cost management at the enterprise]. *Biznes Inform*, 5, 306–311. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-306-311>
- Teece, D. J. (2017). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1). <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Vivchar, O. I. (2021). Metodolohiia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na osnovi zastosuvannia proektnoho pidkhodu u fokusi suchasnykh vyklykiv: normatyvno-pravovi zasady [Methodology of economic security of the enterprise based on the application of the project approach in the focus of modern challenges: Regulatory and legal principles]. *Economic Synergy*, 1, 38–43. <https://doi.org/10.53920/ES-2021-1-5>