

17. Akulov, O., & Radionova, I. (2025). Application of artificial neural networks to analyze the impact of the ICT sector on economic growth in Ukraine. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, (2), 3–14. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-1>
18. World Uncertainty Index. (2026b, February 1). *World Uncertainty Index*. https://worlduncertaintyindex.com/?subscribe=success#subscribe-blog-blog_subscription-5
19. Romanova T. V. (2016) Integral indicators for assessing structural shifts in the economy. *Economics and national economy management*, 6 (61), 20-27. <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1972/1/Романова.pdf>
20. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Annual national accounts. Data bank*. [Data set]. Retrieved February 14, 2026, from [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_ANNUAL_NATIONAL_ACCOUNTS\(~\)](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_ANNUAL_NATIONAL_ACCOUNTS(~))
21. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Annual national accounts by economic activity*. [Data set]. Retrieved February 14, 2026, from <https://stat.gov.ua/explorer?md5=55577ff71334ef4ea60c4a92f6db3b7d>
22. Ukraine GDP Growth Rate | Historical Data | Chart | 1988-2023. *Macrotrends | The Long Term Perspective on Markets*. URL: <https://www.macrotrends.net/datasets/global-metrics/countries/ukr/ukraine/gdp-growth-rate> (date of access: 21.02.2026).
23. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98 (5, Part 2), S71–S102. <https://doi.org/10.1086/261725>

Стаття надійшла 21.10.2025; прийнята до друку 10.03.2026 року

DOI 10.33111/vz_kneu.42.26.01.23.159.165

ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518.

УДК 338.2:658.012.4

Оберемчук Валентина Феодосіївна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: oberemchuk.valentyna@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9385-0714

Клименко Світлана Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: klymenko.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9418-7360

Малярчук Ольга Георгіївна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: maliarchuk.olha@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7058-537X

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВИКЛИКІВ: СЕНСМЕЙКІНГ, ІННОВАЦІЇ, СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ

Oberemchuk Valentyna,
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: oberemchuk.valentyna@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9385-0714

Klymenko Svitlana,
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: klymenko.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9418-7360

Maliarchuk Olha,
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: maliarchuk.olha@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7058-537X

ENTREPRENEURSHIP IN TIMES OF CHALLENGES: SENSEMAKING, INNOVATION, STRATEGIC ADAPTATION

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність дослідження підприємницької діяльності в Україні в умовах війни, що характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням ризиків, трансформацією бізнес-моделей та зміною умов функціонування підприємств. За таких обставин підприємництво виконує не лише економічну, а й важливу соціальну та стратегічну функцію, що потребує переосмислення підходів до прийняття управлінських рішень, інноваційної діяльності та стратегічної адаптації. Встановлено, що ефективність підприємницьких рішень у воєнних умовах значною мірою залежить від процесів організаційного сенсмейкінгу, за допомогою яких підприємці інтерпретують зміни зовнішнього середовища, формують бачення подальших дій та узгоджують їх із наявними ресурсами і можливостями.

Незважаючи на зростання кількості наукових праць, присвячених підприємницькій стійкості та кризовому управлінню, залишається недостатньо дослідженим взаємозв'язок між сенсмейкінгом, інноваційною активністю та стратегічною адаптацією підприємств в умовах війни. Зокрема, відсутні комплексні підходи до аналізу процесів сенсотворення, адаптовані до специфіки воєнної економіки, а також їх інтеграція в дослідження інноваційних рішень і стратегічного вибору підприємців.

Метою статті є формування теоретичної логіки інтерпретації підприємницької діяльності в умовах війни крізь призму організаційного сенсмейкінгу та визначення його впливу на інновації й стратегічну адаптацію підприємств. В межах дослідження узагальнено наукові підходи до розуміння сенсмейкінгу як когнітивно-соціального процесу та уточнено його структуру з урахуванням необхідності постійної комунікації в умовах високої динаміки змін. Проаналізовано динаміку інноваційної активності підприємств в Україні у 2020–2024 рр., зокрема економічні результати та структуру витрат інноваційної діяльності, а також систематизовано ключові компоненти процесу формування стратегічних рішень у підприємстві.

У результаті встановлено, що сенсмейкінг виступає базовим процесом формування інноваційних та адаптивно-резильєнтних стратегій підприємств у воєнних умовах, а поєднання осмислення змін, інноваційної активності та стратегічної адаптації сприяє підвищенню стійкості підприємницької діяльності та її здатності до відновлення і розвитку.

Ключові слова: підприємництво, сенсмейкінг, інновації, стратегії, ризики

Abstract. *The article substantiates the relevance of researching entrepreneurial activity in Ukraine in wartime conditions characterised by a high level of uncertainty, increased risks, the transformation of business models, and changes in the operating conditions of enterprises. In such circumstances, entrepreneurship performs not only an economic but also an important social and strategic function, which requires a rethinking of approaches to management decision-making, innovation and strategic adaptation. It has been found that the effectiveness of entrepreneurial decisions in wartime largely depends on organizational sensemaking processes, through which entrepreneurs interpret changes in the external environment, form a vision for further action, and align it with available resources and opportunities.*

Despite the increasing number of scientific papers devoted to entrepreneurial resilience and crisis management, the relationship between sensemaking, innovative activity, and strategic adaptation of enterprises in wartime remains insufficiently researched. In particular, there is a lack of comprehensive approaches to analyzing sensemaking processes adapted to the specifics of the war economy, as well as their integration into research on innovative solutions and strategic choices of entrepreneurs.

The purpose of the article is to form a theoretical logic for interpreting entrepreneurial activity in wartime through the lens of organizational sensemaking and to determine its impact on innovation and strategic adaptation of business. The study summarises scientific approaches to understanding sensemaking as a cognitive-social process and clarifies its structure, taking into account the need for constant communication in conditions of high dynamics of change. The dynamics of innovative activity of enterprises in Ukraine in 2020–2024, in particular, the economic results and structure of innovation activity costs, are analyzed, and the key components of the process of developing strategic decisions in entrepreneurship are systematized.

As a result, it was concluded that sensemaking is the basic process of developing innovative and adaptive-resilient strategies for businesses in wartime conditions, and that the combination of understanding change, innovative activity, and strategic adaptation contributes to increasing the sustainability of entrepreneurial activity and its ability to rebuild and develop.

Keywords: *entrepreneurship, sensemaking, innovation, strategies, risks.*

JEL codes: D24, L26, M21, N44, O35

Постановка проблеми. Підприємництво в умовах багатовимірних викликів — економічних криз, воєнних дій та зростаючої невизначеності — вимагає від суб'єктів господарювання підвищеного рівня адаптивності, стійкості та інноваційної спроможності. За таких обставин традиційні підходи до управління та стратегічного планування виявляються недостатніми, оскільки підприємці змушені ухвалювати рішення в ситуаціях нестабільності, обмеженості ресурсів і дефіциту достовірної інформації. Важливу роль у цьому процесі відіграє здатність підприємців до осмислення змін і невизначеності, що дозволяє інтерпретувати події, формувати цілісне бачення ситуації та коригувати стратегічні й тактичні рішення відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Зростання рівня невизначеності посилює ризики, пов'язані з браком фінансових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможного попиту, нестачею персоналу та інституційними обмеженнями (пустотами). Водночас кризові та воєнні умови не лише ускладнюють підприємницьку діяльність, але й формують нові можливості для інновацій, розвитку соціально відповідального бізнесу та трансформації підприємницької екосистеми. Реалізація таких можливостей значною мірою залежить від здатності підприємців поєднувати процеси осмислення середовища і подій зі створенням і впровадженням інновацій та

формуванням довгострокової стратегічної адаптації. Підприємницьке середовище в умовах війни характеризується високою турбулентністю, швидкою зміною правил функціонування ринків і підвищеними ризиками для сталості бізнесу. У цих умовах сенсмейкінг виступає важливим управлінським процесом, що забезпечує інтерпретацію змін, усвідомлення викликів і формування логіки подальших дій. Проте на практиці процеси сенсмейкінгу часто залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими з інноваційною діяльністю і механізмами стратегічної адаптації, що обмежує здатність підприємств ефективно реагувати на виклики воєнного часу.

Таким чином, наукова проблема, що потребує розв'язання, полягає у недостатній теоретико-методологічній обґрунтованості взаємозв'язку між сенсмейкінгом, інноваційною активністю та стратегічною адаптацією підприємств в умовах воєнних і кризових викликів. Попри наявність окремих досліджень, присвячених резильєнтності або інноваціям бізнесу, залишається недостатньо розкритим питання того, яким чином процеси осмислення невизначеності впливають на формування адаптивних стратегій та інноваційних рішень підприємців у турбулентному середовищі. Вирішення цієї проблеми є необхідним для поглиблення наукового розуміння механізмів підприємницької адаптації та формування практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості бізнесу в умовах сучасних викликів.

Аналіз досліджень і публікацій. Сенсмейкінг є **когнітивно-соціальним процесом, який відбувається в організаціях**, що відіграє суттєву роль у практиках прийняття управлінських рішень та стратегічних змін [22]. Для підприємців і керівників бізнесу аналіз зовнішнього середовища та інтерпретація наявних проблем є ключовими завданнями, які безпосередньо впливають на формування організаційних рішень і напрямів розвитку підприємства. Підприємці у процесі функціонування постійно стикаються з необхідністю вирішення широкого спектра практичних завдань, зокрема пов'язаних із забезпеченням ресурсами, збутом продукції, комунікацією з клієнтами та партнерами. У цьому контексті вони змушені формулювати цілі діяльності та розробляти обґрунтовані управлінські рішення. Для того щоб певна практика або управлінське рішення було прийняте та реалізоване, воно насамперед має бути осмисленим і зрозумілим для залучених акторів. Сенс діяльності формується в результаті активного процесу обґрунтування, у межах якого підприємці використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації з метою переконання учасників у доцільності впровадження відповідної практики [10].

Weick К.Е. зазначає, що ключова ідея сенсмейкінгу полягає в розумінні реальності як безперервного процесу, що формується внаслідок зусиль, спрямованих на впорядкування подій та їх ретроспективне осмислення [22]. У цьому контексті сенсмейкінг часто розглядається як процес, що відбувається після дії та дозволяє інтерпретувати ситуації на основі вже отриманого досвіду. Водночас у більш пізніх наукових дослідженнях акцентується увага на перспективному, орієнтованому на майбутнє сенсмейкінгу, який базується на передбаченні можливих сценаріїв розвитку подій та їх інтерпретації ще до фактичної реалізації [12], [3], [2]. Перспективний сенсмейкінг передбачає уявне конструювання альтернативних сценаріїв і прогнозування потенційних наслідків поточних управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності. В умовах війни

перспективний підхід до сенсмейкінгу дозволяє підприємцям не лише осмислювати минулі події, але й формувати стратегічні орієнтири діяльності, спрямовані на підвищення стійкості, забезпечення сталого розвитку та стимулювання інноваційної активності підприємств.

Попри те, що проблематика сенсмейкінгу ґрунтовно представлена в дослідженнях з організаційної теорії та стратегічного менеджменту [22], [12], [2], у науковій літературі переважає її розгляд як інструменту інтерпретації змін та управління невизначеністю на загальноорганізаційному рівні. Водночас дослідження, присвячені інноваційній діяльності та стратегічній адаптації підприємств у кризових умовах, здебільшого зосереджуються на питаннях резильєнтності, динамічних здатностей та стратегічної гнучкості, розглядаючи їх окремо від процесів сенсмейкінгу [20],[4],[8].

Незважаючи на наявність окремих праць, у яких підкреслюється роль осмислення середовища для формування інноваційних рішень та стратегічних змін [3], [9] взаємозв'язок сенсмейкінгу з інноваційною активністю та механізмами стратегічної адаптації підприємств у контексті воєнних викликів залишається недостатньо систематизованим і емпірично обґрунтованим. Особливо обмеженою є кількість досліджень, що аналізують, яким чином процеси осмислення невизначеності підприємцями впливають на вибір адаптивних стратегій та ініціювання інновацій в умовах тривалої турбулентності та нестабільності зовнішнього середовища, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючу увагу науковців до проблематики підприємництва в умовах кризових явищ і турбулентності зовнішнього середовища, зокрема економічних спадів, пандемій та воєнних дій, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. У наявних наукових працях підприємництво в кризових умовах [11] переважно аналізується крізь призму фінансової стійкості, резильєнтності, антикризового управління або адаптації бізнес-моделей. Водночас процеси сенсмейкінгу як складова когнітивно-управлінського механізму реагування підприємців на радикальну невизначеність воєнного часу, залишаються фрагментарно представленими в емпіричних і теоретичних дослідженнях.

Особливо недостатньо вивченими є окремі стадії сенсотворення в підприємницькій діяльності, зокрема процеси формування первинних інтерпретацій подій, колективного осмислення змін та трансформації індивідуальних уявлень у спільні стратегічні орієнтири підприємства. Бракує також досліджень, які б системно аналізували вплив сенсмейкінгу на прийняття стратегічних рішень підприємцями, зокрема в умовах обмеженої інформації, високого рівня ризиків і швидкої зміни зовнішнього середовища.

Крім того, у науковій літературі недостатньо розкрито взаємозв'язок між процесами сенсмейкінгу та ініціюванням і впровадженням інновацій в умовах війни. Більшість досліджень розглядає інноваційну активність як реакцію на ринкові або технологічні зміни, не приділяючи належної уваги тому, як саме осмислення підприємцями кризових подій впливає на вибір інноваційних рішень, трансформацію бізнес-процесів і пошук нових можливостей розвитку.

Цілі статті. Метою статті є аналіз ролі сенсмейкінгу у формуванні інноваційних рішень та стратегічної стійкості підприємництва в умовах війни. Дослідження має на меті визначити інструменти адаптації підприємницьких бізнес-

моделей до високої невизначеності, впливу зовнішніх викликів на стратегічні можливості та інтеграції процесів усвідомлення змін з інноваційними рішеннями. Досягнення цієї мети дозволяє не тільки теоретично зрозуміти взаємозв'язок між сенсмейкінгом, інноваціями та адаптацією, але й запропонувати практичні підходи для підвищення стійкості та ефективності підприємницької діяльності в умовах кризи.

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що поєднує положення теорії підприємництва, стратегічного менеджменту, теорії сенсмейкінгу та інноваційного розвитку. Для досягнення мети статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, враховуючи характер досліджуваної проблематики та наявну інформаційну базу.

У процесі дослідження застосовано методи синтезу та узагальнення наукових джерел з метою систематизації підходів до розуміння сенсмейкінгу, інноваційної діяльності та стратегічної адаптації підприємств. Це дало змогу сформувати концептуальне бачення процесів сенсотворення в організації як когнітивно-управлінського процесу реагування бізнесу на виклики на основі результатів попередніх теоретичних і прикладних досліджень.

Для аналізу змін у характері інноваційної діяльності підприємств в умовах зростання зовнішніх викликів використано методи порівняльного та структурно-динамічного аналізу. Зокрема, здійснено порівняння показників інноваційної активності підприємств у періоди 2020–2022 та 2022–2024 рр., що дозволило виявити тенденції трансформації інноваційної поведінки бізнесу в умовах підвищеної невизначеності.

Для ідентифікації ключових компонентів формування стратегічних рішень у підприємстві в умовах війни застосовано якісний контент-аналіз наукових публікацій та аналітичне узагальнення практик підприємств, що впроваджують адаптивно-резильєнтні стратегії.

Крім того, у дослідженні використано методи логічного моделювання та структуризації, які дали змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між процесами осмислення невизначеності, прийняттям стратегічних рішень та результатами інноваційної діяльності підприємств.

Результати дослідження. Підприємництво є рушієм економічного розвитку [7], інновацій, соціальної згуртованості та стійкості, особливо в часи викликів та криз. У воєнний час підприємництво поєднує економічне функціонування (або ж виживання), стратегічну адаптацію та соціальну відповідальність.

Отже, незважаючи на високі ризики і невизначеність у часи війни підприємці надають сенсу своїй діяльності, оскільки вони усвідомлюють реалії, шукають рішення, переосмислюють пріоритети та цінності. Сенс підприємницької діяльності в умовах воєнних викликів набуває нового змісту, виходячи за межі традиційного орієнтуру на отримання прибутку [16]. Коли підприємці працюють, виробляючи товари та надаючи послуги, а споживачі ними користуються і продовжують отримувати задоволення від філіжанки кави в затишній кав'ярні, якісного сервісу індивідуального пошиття одягу чи купівлі свіжої випічки навіть у часи війни, — це ознака того, що країна живе і має майбутнє. Це також мотивує і надихає інших, допомагає зберігати розсудливість і легше переживати стрес, тобто надає сенсу як діяльності, так і життю в умовах війни.

Сенс підприємництва полягає в здатності реалізовувати ідеї. Цей процес включає креативність, інноваційність, готовність ризикувати, планувати свою діяльність. Вважаємо, що сенс підприємництва у воєнний час — це розуміння причинно-наслідкових зв'язків та важливості підприємницької діяльності як для країни, так і для співробітників компанії, осмислення загальних ключових трендів і процесів в середовищі функціонування та оцінка ризиків.

Підприємці дедалі частіше інтерпретують [6], що сенсом підприємницької діяльності під час війни є підтримка держави, відбудова країни, відповідальність перед працівниками, можливість донатити на Збройні Сили України, покращення психологічного стану співробітників і клієнтів. І що особливо вражає, що підприємці це роблять з власної волі та визначають це також сенсом своєї діяльності у воєнний період.

Сенсотворення особливо важливо під час війни. За результатами емпіричного дослідження [24] можемо зазначити, що керівники бізнесу визначали відповідні ознаки зовнішнього середовища, а саме військові дії та використовували це, щоб надати сенсу діям співробітників. Таким чином, створення сенсу передбачає не просто інтерпретацію та надання значення, але також активне авторство (моделювання) ситуацій, які сприяють залученню співробітників та взаємопорозумінню. Співробітники беруть участь у процесі діяльності компанії за умов, що складаються ззовні, а потім осмислюють дії ретроспективно в постійній комунікації, в атмосфері, яка дозволяє приймати креативні і інноваційні рішення в умовах війни [14]. У дослідженні [12], зазначено, що формування сенсу відбувається із зосередженням на трьох групах взаємопов'язаних процесів: сприйняття сигналу (ідентифікація, помічання), інтерпретація та залучення. Вважаємо, що до даних важливих етапів слід інтегрувати етап постійної підтримки взаємозв'язку топ-менеджерів і персоналу, оскільки ситуація у воєнний період змінюється надзвичайно часто і, відповідно, є потреба у постійній комунікації і узгодженому прийнятті рішень (рис. 1):

Таким чином, формування сенсу є також процесом соціального конструювання [1], у якому індивіди намагаються інтерпретувати та пояснювати набори сигналів із свого середовища. У будь-якому випадку, створення сенсу дозволяє людям (співробітникам) справлятися з невизначеністю та двозначністю, створюючи раціональні уявлення про світ, які дозволяють діяти цілеспрямовано.

Як зазначалося вище, умови повномасштабної війни та пов'язана з нею економічна нестабільність сформували для суб'єктів підприємництва середовище високої невизначеності, що потребує постійного переосмислення управлінських рішень і бізнес-практик. У такому контексті інноваційна активність виступає не лише економічною категорією, а й інструментом практичної реалізації підприємницького сенсмейкінгу, спрямованим на адаптацію та збереження стійкості бізнесу.

Для виявлення змін у характері інноваційної діяльності підприємств у період зростання зовнішніх викликів доцільно порівняти показники інноваційної активності у 2020–2022 та 2022–2024 рр. (табл. 1). Такий підхід дозволяє оцінити, як трансформувалися пріоритети підприємництва в умовах повномасштабної війни та підвищеної економічної невизначеності.

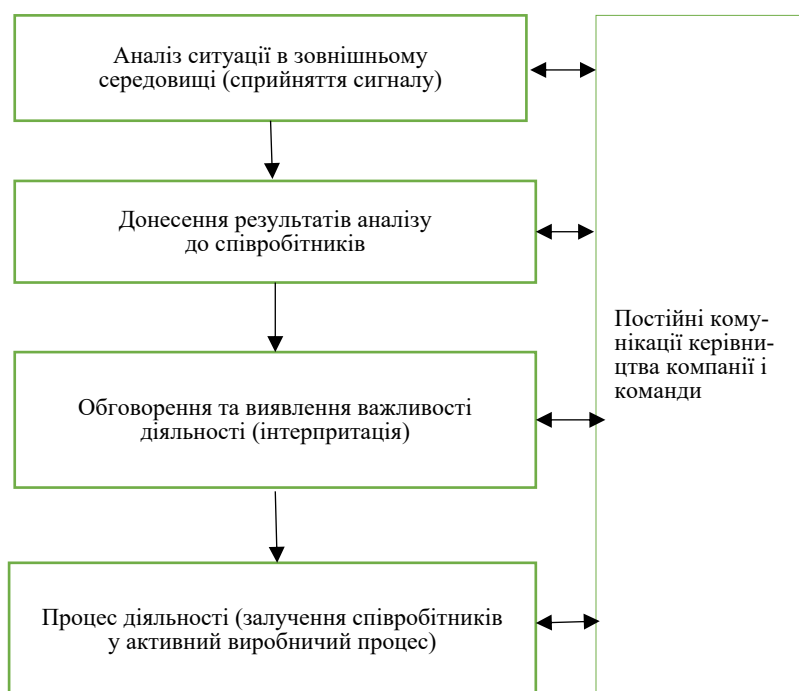


Рис. 1. Основні процеси сенсотворення в організації (інтегровано на основі [22, 23])

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (2020–2024 рр.)**

Показник	2020–2022 рр.	2022–2024 рр.
Кількість інноваційно-активних підприємств, одиниць	2589	4136
Кількість інноваційно-активних підприємств (у % до загальної кількості підприємств)	10,5	17,6
Кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (продуктові інновації), одиниць	1168	2016
Кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (у % до загальної кількості інноваційно-активних підприємств)	45,1	48,7
Кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси (процесні інновації), одиниць	1881	2898
Кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси (у % до загальної кількості підприємств)	7,6	12,3

Джерело: складено авторами на основі [<https://stat.gov.ua/>]

Подані у таблиці дані свідчать про суттєве посилення інноваційної активності підприємств у 2022–2024 рр. порівняно з попереднім періодом. Кількість інноваційно активних підприємств зросла з 2 589 до 4 136 одиниць, а їх частка у

загальній кількості підприємств — з 10,5 % до 17,6 %, що вказує на розширення кола бізнесів, для яких інновації стали необхідною умовою функціонування.

Показовим є зростання кількості підприємств, що впроваджували продуктові інновації, а також збільшення їх частки серед інноваційно активних підприємств. Це свідчить про орієнтацію бізнесу на пошук нових ринкових рішень, зміну позиції та адаптацію до змінених потреб споживачів. Водночас більш стрімке зростання кількості підприємств, що впроваджували процесні інновації, та підвищення їх частки у загальній кількості підприємств відображає прагнення до внутрішньої оптимізації, зниження витрат і підвищення операційної стійкості.

У контексті сенсмейкінгу ці зміни можна трактувати як результат *переосмислення підприємцями логіки ведення бізнесу* в умовах екзистенційної та економічної кризи. Інновації в даному випадку виступають не лише інструментом техніко-економічних змін, а й способом надання нових смислів підприємницькій діяльності — як відповіді на втрату стабільності, необхідність швидкої адаптації та пошук життєздатних моделей розвитку в умовах війни.

Зростання кількості інноваційно активних підприємств саме по собі не відображає глибини трансформацій, що відбуваються у підприємницькому секторі. Тому для подальшого аналізу доцільно оцінити економічні результати інноваційної діяльності, а також структуру витрат на інновації, що дозволяє виявити домінуючі моделі реалізації інновацій в умовах невизначеності.

Таблиця 2

ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА СТРУКТУРА ВИТРАТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ (2020–2024 рр.)

Показник	2020	2022	2024
Обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємств, тис.грн	59510752,7	47588518,2	191732821,2
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, % до загального обсягу реалізованої продукції	1,1	0,7	2,1
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (% до загального обсягу реалізованої продукції інноваційно активних підприємств)	4,0	3,8	21,9
Витрати на інновації, тис.грн/	23329625,0	14042718,0	26963166,0
- НДР, виконані власними силами	6606263,0	5299041,2	11704392,0
- НДР, виконані іншими підприємствами	1734671,0	797770,2	1512879,0
- інші витрати на інновації (за виключенням НДР)	14988691,0	7945906,6	13745895,0

Джерело: складено авторами на основі [<https://stat.gov.ua/>]

Дані таблиці демонструють нелінійну, але показову динаміку економічних результатів інноваційної діяльності підприємств у період зростання зовнішніх викликів. У 2022 р. спостерігається зниження як абсолютного обсягу реалізованої інноваційної продукції, так і її частки у загальному обсязі реалізації, що відображає шоковий вплив повномасштабної війни на підприємницьку діяльність. Водночас у 2024 р. зафіксовано різке зростання обсягу реалізованої інноваційної

продукції, що свідчить про *відновлення та переорієнтацію інноваційних стратегій бізнесу*.

Особливо відмітним є зростання частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації інноваційно активних підприємств — з 4,0 % у 2020 р. до 21,9 % у 2024 р. Це означає, що для підприємств, які зберегли або наростили інноваційну активність, інновації перестали бути допоміжним напрямом діяльності й перетворилися на ключове джерело формування доходів.

Аналіз структури витрат на інновації поглиблює розуміння цих процесів. Домінування витрат на інновації, виконані власними силами, зокрема на науково-дослідні роботи, свідчить про прагнення підприємств до внутрішнього контролю над інноваційними процесами та швидкого прийняття рішень у ситуації високої невизначеності. Водночас відносно менша частка витрат на НДР, виконані іншими підприємствами, вказує на обмежене використання зовнішніх інноваційних мереж, що може бути наслідком як фінансових обмежень, так і високих ризиків міжорганізаційної взаємодії в умовах війни.

У контексті сенсмейкінгу така структура витрат відображає *переосмислення підприємствами джерел інноваційної цінності*: акцент зміщується з масштабних довгострокових проєктів на гнучкі, прикладні та швидкоореалізовані рішення, здатні забезпечити адаптацію бізнесу до мінливого середовища. Водночас поєднання внутрішніх інновацій із вибіркоким залученням зовнішніх ресурсів формує підґрунтя для підвищення резильєнтності підприємств у середньостроковій перспективі.

Таким чином, результати аналізу інноваційної активності свідчать, що інновації в умовах війни виконують функцію стратегічної відповіді бізнесу на зовнішні виклики, сформованої в процесі сенсмейкінгу. Це зумовлює необхідність розгляду інноваційних рішень у ширшому контексті адаптивно-резильєнтних стратегій підприємств, спрямованих на забезпечення стійкості та відновлення діяльності. Адаптивно-резильєнтна стратегія представляє собою комплексну систему управлінських рішень та процесів, які спрямовані на швидку адаптацію до екстремальних зовнішніх змін, забезпеченню безперервності діяльності та формуванню потенціалу відновлення та зростання[5]. Адаптивно-резильєнтна стратегія підприємства у воєнних умовах базується на поєднанні антикризового управління, динамічних здатностей та гнучкого стратегічного планування.

Основна логіка такої стратегії полягає в інтеграції механізмів оперативної адаптації, фінансової стійкості, трансформації бізнес-моделі та розвитку людського капіталу для максимального зменшення негативних наслідків війни та інтеграцію короткострокових антикризових заходів із довгостроковими цілями розвитку. Дослідження показують[20,5], що підприємства, які застосовують адаптивні стратегічні рішення у функціональних сферах (виробництво, фінанси, HR, цифровізація), демонструють вищу резильєнтність порівняно з менш гнучкими конкурентами і ефективніше реагують на зовнішні виклики. У адаптивно-резильєнтній стратегії можна виділити п'ять ключових стратегічних контурів[21].

Перший елемент — операційна резильєнтність, яка передбачає забезпечення безперервності виробничих та сервісних процесів шляхом диверсифікації постачальників, модульності операцій та релокації критичних виробництв.

Другий елемент — фінансова адаптація, яка орієнтована на збереження ліквідності бізнеса, гнучке управління грошовими потоками, зниження постійних

витрат та, по можливості, залучення пільгових та грантових джерел фінансування. Аналіз фінансової резильєнтності малих підприємств під час війни вказує на важливість доступу до зовнішніх ресурсів та сценарного бюджетування для підтримки операційної стійкості.

Третій елемент включає трансформацію бізнес-моделі, яка заснована на переході до гнучких, цифрових та менш капіталомістких моделей діяльності з орієнтацією на нові ринки та сегменти попиту.

Четвертий елемент, управління людським капіталом, має включати запровадження гібридних форматів зайнятості, програм перекваліфікації персоналу та мотиваційних заходів для підтримки організаційної стійкості.

П'ятий елемент направлений на стратегічне післявоєнне позиціонування і включає формування тривалих конкурентних переваг через впровадження інновацій, орієнтацію на експорт та міжнародну інтеграцію.

На основі аналізу наукових джерел та практик підприємств, що застосовують адаптивно-резильєнтні стратегії, можна визначити ключові компоненти формування стратегії (табл. 3).

Таблиця 3

**КОМПОНЕНТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ
У ПІДПРИЄМНИЦТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Стратегічні рішення	Сенсмейкінг (прикладні застосування)	Інструменти / механізми	Ключові індикатори (KPI)
Операційна резильєнтність	Інтерпретація збоїв постачання як <i>системного ризику</i> , а не разової проблеми	Планування безперервності бізнесу (BCP), мультисорсинг, релокація	Час відновлення операцій (RTO), частка альтернативних постачальників, рівень простоїв
Фінансова адаптація	Переосмислення падіння доходів як сигналу до зміни фінансової логіки	Сценарне бюджетування, пільгові програми, гранти	Операційний cash-flow, коефіцієнт ліквідності, частка пільгового фінансування
Адаптація бізнес-моделі	Розуміння зміни поведінки клієнтів як структурної, а не тимчасової	Lean, цифрові канали, нові ринки	Частка цифрових продажів, кількість нових продуктів, time-to-market
Людський капітал	Інтерпретація вигорання (стресового стану) як зміни психологічного контракту; міграція кадрів як підґрунтя для трансформації бізнес-моделей	Гібридна зайнятість, reskilling	Плинність кадрів, продуктивність праці, рівень залучення персоналу
Стратегічна трансформація	Усвідомлення кризи як «вікна можливостей» для інновацій	R&D партнерства, експорт	Частка експорту, інноваційна активність, обсяг інвестицій у R&D

Джерело: складено авторами на основі [19, 23, 13]

Вважаємо, що ці компоненти є ключовими, оскільки вони охоплюють всі рівні процесу формування адаптивно-резильєнтної стратегії підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що організаційний сенсмейкінг виступає важливим чинником формування стратегічних рішень підприємства в умовах невизначеності. Використання підходів сенсмейкінгу дозволяє інтерпретувати слабкі та неоднозначні сигнали середовища як можливості для інновацій, що, у свою чергу, підвищує стійкість бізнесу в умовах викликів.

Дискусія. Дискусійними моментами даного дослідження є роль сенсмейкінгу в процесі ухвалення рішень у підприємницькій діяльності. Попри поширене розуміння, що сенсмейкінг допомагає підприємцям інтерпретувати невизначеність, сприяти організаційному впорядкуванню, дослідники наголошують на труднощах узгодження процесів осмислення із практичними рішеннями, особливо у складних економічних умовах (Nouri & Kafeshani, 2014), що може негативно впливати на виявлення або використання можливостей для розвитку бізнесу. Існує також дискусія, що впровадження інновацій у кризових ситуаціях має суперечливий вплив: з одного боку — можливість підвищити конкурентоспроможність, а з іншого — збільшення витрат і ресурсів (Petersen, 2025). Окремим предметом обговорення є інтеграція сенсмейкінгу з рішеннями, стратегічними діями (Price, Wong, Harvey, & Maclean, 2023) та формуванням стратегічної стійкості в часи викликів, оскільки забезпечення адаптації до обставин, що складаються у середовищі є короткостроковим рішенням, а стратегічна стійкість передбачає тривалу перспективу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження уточнено зміст та структуру процесу сенсмейкінгу в підприємницьких організаціях в умовах війни. Узагальнення наукових підходів дозволило підтвердити, що формування сенсу ґрунтується на взаємопов'язаних процесах сприйняття сигналів, їх інтерпретації та залучення до дії. Водночас обґрунтовано доцільність доповнення трьох груп взаємопов'язаних процесів сенсотворення етапом постійної підтримки комунікації між топ-менеджментом і персоналом, що зумовлено високою динамікою змін та частою трансформацією управлінських рішень у воєнний період. Такий підхід дозволяє розглядати сенсмейкінг не лише як когнітивний, а й як соціально-комунікативний процес, спрямований на зниження невизначеності та узгодження дій учасників організації.

Аналіз динаміки інноваційної активності та структури витрат інноваційної діяльності підприємств в Україні за 2020–2024 рр. засвідчив трансформацію інноваційної поведінки бізнесу під впливом зростання зовнішніх викликів. Виявлено зміщення акцентів у бік гнучких, прикладних і швидкореалізованих інновацій, які спрямовані насамперед на забезпечення адаптації, безперервності діяльності та зниження операційних ризиків.

На основі узагальнення наукових джерел і практик підприємств, що застосовують адаптивно-резильєнтні підходи, систематизовано ключові елементи процесу стратегічного вибору та представлено їх у вигляді аналітичної матриці. Це дозволило розкрити логіку взаємодії сенсмейкінгу, інновацій та стратегічної адаптації й концептуалізувати адаптивно-резильєнтну стратегію як результат інтеграції когнітивних процесів осмислення змін, інноваційних рішень та адаптації.

Перспективним напрямком подальших досліджень вбачаємо аналіз динамічної взаємодії між стратегічними рішеннями, практиками сенсмейкінгу та ключовими показниками ефективності інноваційної діяльності підприємств. Крім того, науковий інтерес представляє дослідження зміни адаптивних стратегій бізнесу залежно від рівня організаційного розвитку та інтенсивності зовнішніх викликів.

Література

1. Berger P., Luckmann T. The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. Garden City, NY : Doubleday, 1967.
2. Bruskin S., Mikkelsen E. Anticipating the end: exploring future-oriented sensemaking of change through metaphors. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33, № 7. P. 1401–1415.
3. Colville I., Brown A., Pye A. Simplicity: sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*. 2012. Vol. 65. P. 5–15.
4. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, № 1. P. 40–49.
5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246.
6. From Ukraine: the business of survival / EEAS. 2023. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/ukraine-business-survival_en (дата звернення: 28.03.2026).
7. Fernandez-Serrano J. National culture, entrepreneurship and economic development: different patterns across the European Union. *Small Business Economics*. 2014. Vol. 42. P. 85–701.
8. Foss N., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2016. Vol. 43, № 1. P. 200–227.
9. Gioia D., Nag R., Corley K. Visionary ambiguity and strategic change: the virtue of vagueness in launching major organizational change. *Journal of Management Inquiry*. 2012. Vol. 21. P. 364–375.
10. Gondo M. B., Amis J. M., Janz B. D., Vardaman J. M. The paradox of fit: how perceptions of fit impede organizational change. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2013. P. 1368–1372.
11. Kaya H. Economic crises and entrepreneurship: a comparison of developed and less developed countries. *SocioEconomic Challenges*. 2021. Vol. 5, № 4. P. 5–23.
12. Maitlis S., Christianson M. Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*. 2014. P. 57–125.
13. Micheli P., Manzoni J.-F. Strategic performance measurement: benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, № 4. P. 465–476.
14. Nelson R., Baker T. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*. 2005. Vol. 50, № 3. P. 329–366.
15. Nouri P., Kafeshani A. Sensemaking, a new entrepreneurial approach for today's uncertain business environment. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2014. Vol. 3, № 6. P. 191–196.
16. Oberemchuk V., Demchenko T. Sensemaking in entrepreneurship during the war. In: *Економіка підприємства: теорія і практика* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. P. 122–124.
17. Petersen N. The role of sensemaking in innovation and entrepreneurship: navigating uncertainty and driving international growth. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-sensemaking-innovation-entrepreneurship-driving-growth-petersen> (дата звернення: 28.03.2026).
18. Price M., Wong N., Harvey C., Maclean M. Strategic sensemaking by social entrepreneurs: creating strategies for social innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2023. Vol. 29, № 11. P. 292–311.
19. Swartz E., Elliott D. Business continuity management: a crisis management approach. 1st ed. New York : Routledge, 2010.
20. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. P. 509–533.

21. A framework for building organizational resilience in an uncertain future / WEF. 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Framework_for_Building_Organizational_Resilience_in_an_Uncertain_Future_2022.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
22. Weick K. E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA : Sage, 1995.
23. Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*. 2005. Vol. 16, № 4. P. 409–421.
24. Оберемчук В., Демченко Т. Підприємництво під час війни: особливості, сенс, пріоритети. В: III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ, 2022.

References

1. Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Vols. Berger Garden City, NY: Double.
2. Bruskin, S., & Mikkelsen, E. (2020). Anticipating the End: Exploring Future-oriented Sensemaking of Change through Metaphors. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1401–1415.
3. Colville, I., Brown, A., & Pye, A. (2012). Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65, 5–15.
4. David J. Teece. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 51(1), 40–49.
5. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res* 13, 215–246.
6. EEAS. (2023, February 27). From Ukraine: The business of survival. European Union. Retrieved from https://www.eeas.europa.eu/eeas/ukraine-business-survival_en
7. Fernandez-Serrano, J. (2014). National culture, entrepreneurship and economic development: different patterns across the European Union. *Small Business Economics*, 42, 85–701.
8. Foss, N., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
9. Gioia, D., Nag, R., & Corley, K. (2012). Visionary Ambiguity and Strategic Change: The Virtue of Vagueness in Launching Major Organizational Change. *Journal of Management Inquiry*, 21, 364–375.
10. Gondo, M., Amis, J., Janz, B., & Vardaman, J. (2013). The paradox of fit: How perceptions of fit impede organizational change. *Academy of Management 2013 Annual Meeting*, 1368–1372.
11. Kaya, H. (2021). Economic Crises And Entrepreneurship: A Comparison Of Developed And Less Developed Countries. *SocioEconomic Challenges*, 5(4), 5–23.
12. Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 57–125.
13. Micheli, P., & Manzoni, J. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465–476.
14. Nelson, R., & Baker, T. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
15. Nouri, P., & Kafeshani, A. (2014). Sensemaking, a New Entrepreneurial Approach for Today's Uncertain Business Environment. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 191–196.
16. Oberemchuk, V., & Demchenko, T. (2022). Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф. Sensemaking in entrepreneurship during the war, (pp. 122–124).

17. Petersen, N. (2025, Feb 28). The Role of Sensemaking in Innovation and Entrepreneurship: Navigating Uncertainty and Driving International Growth. Retrieved from www.linkedin.com/pulse/role-sensemaking-innovation-entrepreneurship-driving-growth-petersen

18. Price, M., Wong, N., Harvey, C., & Maclean, M. (2023). Strategic sensemaking by social entrepreneurs: creating strategies for social innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 29(11), 292–311.

19. Swartz, E., & Elliott, D. (2010). *Business Continuity Management: A Crisis Management Approach*. NY: (1st ed.). Routledge.

20. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509–533.

21. WEF. (2022, July). A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Framework_for_Building_Organizational_Resilience_in_an_Uncertain_Future_2022.pdf

22. Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA.

23. Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

24. Оберемчук, В., & Демченко, Т. (2022). III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Підприємництво під час війни: особливості, сенс, пріоритети. Київ.

Стаття надійшла 29.10.2025; прийнята до друку 10.03.2026 року

DOI 10.33111/vz_kneu.42.26.01.24.166.172

ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518.

УДК 35.072:69.003:001.8(477)

Топазли Роман Анатолійович

кандидат економічних наук,

докторант

ДУ «Житомирська Політехніка»

romantopazli@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0729-3614

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Topazly Roman

Candidate of Economic Sciences,

Doctoral student of

Zhytomyr Polytechnic State University

romantopazli@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0729-3614

FORMATION OF AN EFFECTIVE CONSTRUCTION PROGRAM MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування ефективною системи управління будівельними програмами в умовах поствоєнного