

Лелик Л. І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Львів, Україна*

Магас Н. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-36>

ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови системних криз та небезпек в яких функціонує вітчизняний бізнес потребують не просто адаптації та удосконалення існуючих інструментів управління, а перегляду світогляду забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах воєнних ризиків. Так, суб'єктам господарювання доводиться впроваджувати інструменти управління бізнесом, які базуються на принципах невизначеності та по-іншому формувати систему прийняття рішень.

П. Друкер [1] у своїх дослідженнях організації діяльності бізнесу, наголошував на тому, що суб'єкти господарювання повинні бути гнучкими до змін, швидко адаптуватися до них нових умов функціонування для забезпечення сталого успіху. Погоджуємо із думкою П. Дукера та наголошуємо, що саме в умовах воєнного стану у країні управління бізнесом вимагає гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на стратегічні та поточні зміни зовнішнього середовища. При цьому, варто зауважити, що ефективність такого управління значною мірою залежить від здатності підприємства обирати,

адаптувати та застосовувати відповідні інструменти залежно від специфіки внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування.

Відтак, зазначимо, що систематизація та адаптація інструментів антикризового управління бізнесом набуває особливого значення в умовах воєнних загроз та небезпек, а механізми забезпечення стійкості та безперервного функціонування суб'єктів господарювання впливають на стабільність їх фінансових результатів (отримання прибутку).

За даними Світового банку, економіка України демонструє надзвичайну життєстійкість, проте темпи її зростання сповільнилися до рівня близько 2% у 2025 році через тривалі бойові дії, масштабні руйнування енергетичної інфраструктури та гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили, соціальна ситуація залишається напруженою, рівень бідності зріс до 37%, а державний борг перевищив 94% ВВП, що обумовлює критичну залежність країни від обсягів та ритмічності міжнародної фінансової допомоги [2]. Загальні потреби на відбудову та повоєнне відновлення вже оцінюються у понад 486 млрд. доларів, при цьому головними ризиками для бізнесу залишаються енергетичний терор, логістичні обмеження та демографічна криза, що вимагає від підприємств впровадження гнучких інструментів управління для збереження операційної діяльності [3].

Крім того, Міжнародний валютний фонд прогнозує зростання державного боргу України до 110% від ВВП, що значно перевищує психологічну межу 100% [4]. Таким чином, критичний рівень державного боргу та масштабні потреби у відновленні створюють безпрецедентний тиск на приватний сектор, змушуючи підприємства шукати нестандартні управлінські рішення. Ефективність застосування антикризових інструментів за таких умов стає головним чинником, що визначає здатність бізнесу не лише адаптуватися до поточних небезпек, а й зберегти потенціал для участі у майбутній повоєнній відбудові країни.

На наш погляд, інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек – це сукупність адаптивних методів, технологій та управлінських рішень, що спрямовані на оперативну нейтралізацію екзистенційних загроз, збереження критичних ресурсів (фінансових, людських, інтелектуальних) та забезпечення безперервності бізнес-процесів у середовищі радикальної невизначеності.

Проаналізувавши наявні теоретико-методологічні підходи та враховуючи сучасні виклики, пропонуємо комплексну систему інструментів управління бізнесом, адаптовану до екстремальних реалій системних криз. В основі нашої пропозиції лежить перехід від статичного

менеджменту до моделі динамічної життєстійкості, що базується на синергії фінансової дисципліни, стратегічної мобільності та широкої диверсифікації діяльності.

Перший рівень охоплює інструменти екстремальної фінансової стабілізації, спрямовані на підтримку надліквідності та проведення релокаційного аудиту активів. Другий рівень передбачає впровадження адаптивної диверсифікації (географічної та цифрової), яка перетворюється з методу ринкової експансії на засіб стратегічного захисту та мінімізації інфраструктурних втрат [5]. Третій рівень базується на інструментах стратегічної резильєнтності, зокрема сценарному плануванні та програмах збереження людського капіталу, що в сукупності забезпечує готовність суб'єкта господарювання до швидкого масштабування в умовах повоєнного відновлення.

Отже, впровадження комплексної системи прикладних інструментів, заснованої на ієрархічному поєднанні фінансової стабілізації, адаптивної диверсифікації та стратегічної резильєнтності, виступає фундаментальною передумовою збереження життєздатності підприємств в умовах воєнного стану. Синергія обраних методів управління забезпечує надійний захист активів від інфраструктурних загроз, мінімізує операційні ризики через цифрову трансформацію та гарантує збереження людського капіталу в середовищі радикальної невизначеності.

Література:

1. Drucker P.F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.
2. Світовий банк. Україна. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
3. Оцінка потреб України у відновленні та реконструкції. Світовий банк. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
4. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
5. Магас Н.В., Парфенюк Є.І., Рішняк О.Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 3 (105). С. 32–36.