

УДК 658.012.4:338.24:355.01  
JEL: D81; H12; M10; M11  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-608-616>

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

©2026 БАБИЧ Д. В.

УДК 658.012.4:338.24:355.01  
JEL: D81; H12; M10; M11

### Бабич Д. В. Механізм формування системи управління підприємством в умовах воєнного стану

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування системи управління підприємством в умовах воєнного стану. Визначено, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, дестабілізацією економічного середовища, порушенням логістичних зв'язків, дефіцитом ресурсного забезпечення та зростанням рівня ризиків, що потребує трансформації традиційних підходів до управління підприємствами. Обґрунтовано, що ефективність функціонування підприємства в умовах воєнного стану значною мірою залежить від рівня адаптивності системи управління, здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати економічну стійкість діяльності. Досліджено особливості функціонування підприємств у період воєнного стану та визначено основні ризики і загрози, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Встановлено, що важливими напрямками забезпечення стабільності діяльності підприємств є використання адаптивного та антикризового підходів до управління, інтеграція цифрових технологій у систему управлінських процесів, удосконалення механізмів стратегічного планування та ризик-менеджменту. У статті запропоновано механізм формування системи управління підприємством, який включає організаційну, економічну, інформаційну та кадрову складові, а також систему антикризового управління та ризик-менеджменту. Визначено, що інтеграція цифрових інструментів управління сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, забезпечує ефективну координацію бізнес-процесів та підвищує адаптивність підприємства до кризових умов функціонування. Обґрунтовано, що комплексне використання інструментів стратегічного планування, цифровізації, фінансового управління та антикризового менеджменту створює передумови для забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та безперервності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** система управління підприємством; воєнний стан; антикризове управління; адаптивне управління; економічна стійкість; цифровізація; ризик-менеджмент; стратегічне управління; управлінські рішення; підприємство.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

**Бабич Дмитро Володимирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: [dvbabych@karazin.ua](mailto:dvbabych@karazin.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

UDC 658.012.4:338.24:355.01  
JEL: D81; H12; M10; M11

### Babych D. V. The Mechanism of Forming an Enterprise Management System Under Martial Law

The article examines the theoretical and practical aspects of forming an enterprise management system under martial law. It is identified that modern business conditions are characterized by a high level of uncertainty, destabilization of the economic environment, disruption of logistics, resource shortages, and increasing risks, which requires transforming traditional approaches to enterprise management. It is substantiated that the efficiency of an enterprise's operations under martial law largely depends on the adaptability of the management system, its ability to quickly respond to changes in the external environment, and to ensure economic stability. The article also looks into the specifics of how enterprises operate during martial law and identifies the main risks and threats that affect business activities. It has been found that important directions for ensuring the stability of business operations include using adaptive and crisis management approaches, integrating digital technologies into management processes, and improving strategic planning and risk management mechanisms. The article proposes a mechanism for forming a company management system that includes organizational, economic, informational, and personnel components, as well as a system for crisis management and risk management. It is noted that integrating digital management tools helps speed up decision-making, ensures efficient coordination of business processes, and increases a company's adaptability to crisis conditions. It is substantiated that the comprehensive use of strategic planning tools, digitalization, financial management, and crisis management creates the conditions for ensuring the economic stability, competitiveness, and continuity of a company's operations during martial law.

**Keywords:** business management system; martial law; crisis management; adaptive management; economic stability; digitalization; risk management; strategic management; managerial decisions; enterprise.

Fig.: 1. Bibl.: 15.

**Babych Dmytro V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: [dvbabych@karazin.ua](mailto:dvbabych@karazin.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови функціонування підприємств, посиливши рівень економічної невизначеності, ризиків та нестабільності бізнес-середовища. Руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, міграційні процеси та дефіцит ресурсного забезпечення зумовили необхідність трансформації підходів до управління підприємствами. У сучасних умовах ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечувати стійкість підприємства до кризових впливів.

За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування механізму управління підприємством, який поєднував би інструменти стратегічного, антикризового та адаптивного управління. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільні умови функціонування, виявляються недостатньо ефективними в умовах воєнного стану, що потребує перегляду управлінських підходів та впровадження нових організаційно-економічних рішень. Важливого значення набувають цифровізація управлінських процесів, забезпечення інформаційної безпеки, гнучкість організаційної структури, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність підприємства до відновлення і розвитку в умовах постійних змін.

Теоретичні та прикладні аспекти управління підприємствами в умовах кризових явищ досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас специфіка функціонування підприємств у період воєнного стану формує нові виклики для систем управління та потребує подальшого наукового обґрунтування механізмів забезпечення їх адаптивності, стійкості та ефективності.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика формування системи управління підприємством в умовах воєнного стану є одним із актуальних напрямів сучасних економічних досліджень, оскільки кризові умови господарювання потребують удосконалення механізмів стратегічного, антикризового та адаптивного управління. В. Вовк і В. Дорошенко [2] досліджують особливості формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану та обґрунтовують необхідність адаптації управлінських механізмів до нестабільного зовнішнього середовища. І. Єпіфанова, В. Джеджула, Р. Каплун [3] розглядають особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на необхідності підвищення гнучкості системи управління та швидкого реагування на кризові виклики.

Питання антикризового управління підприємствами висвітлено у працях Н. Левковець [4] та В. Шарапова [11]. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад забезпечення стійкого розвитку підприємств і антикризового управління зробили В. Прохорова [5; 6; 8], С. Мушнікова, О. Фрідман [5], А. Крутова, К. Дяченко [8].

Суттєву увагу сучасні науковці приділяють цифровізації систем управління підприємствами. Є. Банев, Ю. Янчак, В. Ус [1] досліджують вплив цифровізації на економічну конвергенцію в умовах сталого розвитку та обґрунтовують значення цифрових технологій для підвищення ефективності управління.

Важливі аспекти забезпечення організаційної стійкості та безперервності діяльності підприємств розглядають зарубіжні науковці. К. Алі, М. Ханафія, С. Могіндол [12] на основі систематичного аналізу практик Business Continuity Management обґрунтовують взаємозв'язок між організаційною стійкістю та результативністю діяльності підприємств, особливо в умовах кризових явищ. Г. Буццао, Ф. Ріцці [13] досліджують роль динамічних здібностей підприємства в забезпеченні стійкості та підтриманні безперервності бізнес-процесів, доводячи, що здатність швидко адаптувати ресурси та компетенції є важливою умовою ефективного функціонування організації в нестабільному середовищі. Л. Холландс, Л. Хаенссе, Н. Лін-Хі [14] аналізують чинники формування організаційної стійкості та її вплив на результати діяльності підприємств у кризових ситуаціях, акцентуючи увагу на значенні управлінської гнучкості та адаптивності. Р. Мейберрі, Дж. Боулз, Н. Донту, Дж. Лукке [15] розглядають особливості реагування організацій на кризові ситуації в умовах високої невизначеності та підкреслюють необхідність використання адаптивних механізмів прийняття управлінських рішень.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад механізму формування системи управління підприємством в умовах воєнного стану.

**Виділення невирішеної частини проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням стратегічного, антикризового та адаптивного управління підприємствами, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісного механізму управління підприємством саме в умовах воєнного стану. Більшість існуючих наукових підходів орієнтовані переважно на функціонування підприємств у відносно стабільному економічному середовищі або в умовах локальних кризових явищ, що не повною мірою враховує сучасні виклики, пов'язані з воєнними ризиками, високим рівнем невизначеності,

руйнуванням виробничо-логістичних зв'язків та необхідністю швидкої адаптації бізнес-процесів.

Потребують подальшого наукового обґрунтування питання інтеграції інструментів антикризового, стратегічного та цифрового управління в єдину систему, здатну забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Недостатньо розробленими залишаються підходи до формування адаптивної організаційної структури управління, механізмів оперативного реагування на зовнішні загрози та забезпечення економічної безпеки підприємства. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі формування ефективного механізму управління підприємством в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Система управління підприємством є сукупністю взаємопов'язаних елементів, методів, функцій та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Вона охоплює організаційну структуру, систему планування, контролю, мотивації персоналу, інформаційне забезпечення та механізми координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

У сучасних умовах система управління повинна характеризуватися адаптивністю, гнучкістю та здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують під впливом значної кількості ризиків, серед яких порушення логістичних зв'язків, нестабільність фінансового забезпечення, дефіцит ресурсів та зниження ділової активності. За таких умов ефективність системи управління безпосередньо впливає на рівень економічної стійкості підприємства та його здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Важливими функціями системи управління є планування, організація, мотивація, координація та контроль. Реалізація цих функцій дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, своєчасне прийняття рішень та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас у період воєнного стану посилюється роль антикризового управління, ризик-менеджменту та цифровізації управлінських процесів.

Система управління підприємством повинна базуватися на принципах системності, комплексності, безперервності та адаптивності. Це забезпечує можливість швидкого реагування на зовнішні загрози, мінімізацію негативного впливу кризових факторів та формування умов для стабільного функціонування підприємства навіть у складних економічних умовах [2].

Отже, система управління підприємством виступає основою забезпечення його економічної стійкості та конкурентоспроможності. В умовах воєнного стану особливого значення набуває формування гнучкої та адаптивної системи управління, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища (рис. 1).

Воєнний стан суттєво впливає на діяльність підприємств, формуючи нові умови господарювання та посилюючи рівень економічної нестабільності [2–4; 10; 11]. Підприємства змушені функціонувати в умовах підвищених ризиків, невизначеності та обмеженості ресурсного забезпечення, що потребує швидкої адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища.

Однією з ключових особливостей функціонування підприємств у період воєнного стану є порушення виробничих і логістичних процесів. Руйнування інфраструктури, ускладнення транспортного сполучення та перебої в постачанні сировини негативно впливають на стабільність виробництва та реалізацію продукції.

Крім того, підприємства стикаються зі скороченням ринків збуту, зниженням купівельної спроможності населення та дефіцитом трудових ресурсів унаслідок міграційних процесів.

В умовах воєнного стану значно зростає роль антикризового управління та ризик-менеджменту [4; 11]. Підприємства повинні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, здійснювати диверсифікацію джерел постачання, оптимізувати витрати та забезпечувати фінансову стійкість. Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє забезпечити дистанційну координацію діяльності, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та покращити інформаційне забезпечення підприємства.

Ще однією особливістю є необхідність забезпечення економічної безпеки підприємства [8]. У період воєнного стану підприємства повинні приділяти увагу захисту інформаційних ресурсів, збереженню кадрового потенціалу, підтриманню ліквідності та формуванню резервів для функціонування в кризових умовах.

У цьому контексті функціонування підприємств в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем невизначеності та потребує формування адаптивної системи управління, здатної забезпечити стійкість діяльності підприємства, ефективне використання ресурсів та швидке реагування на зовнішні виклики.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває використання адаптивного та анти-

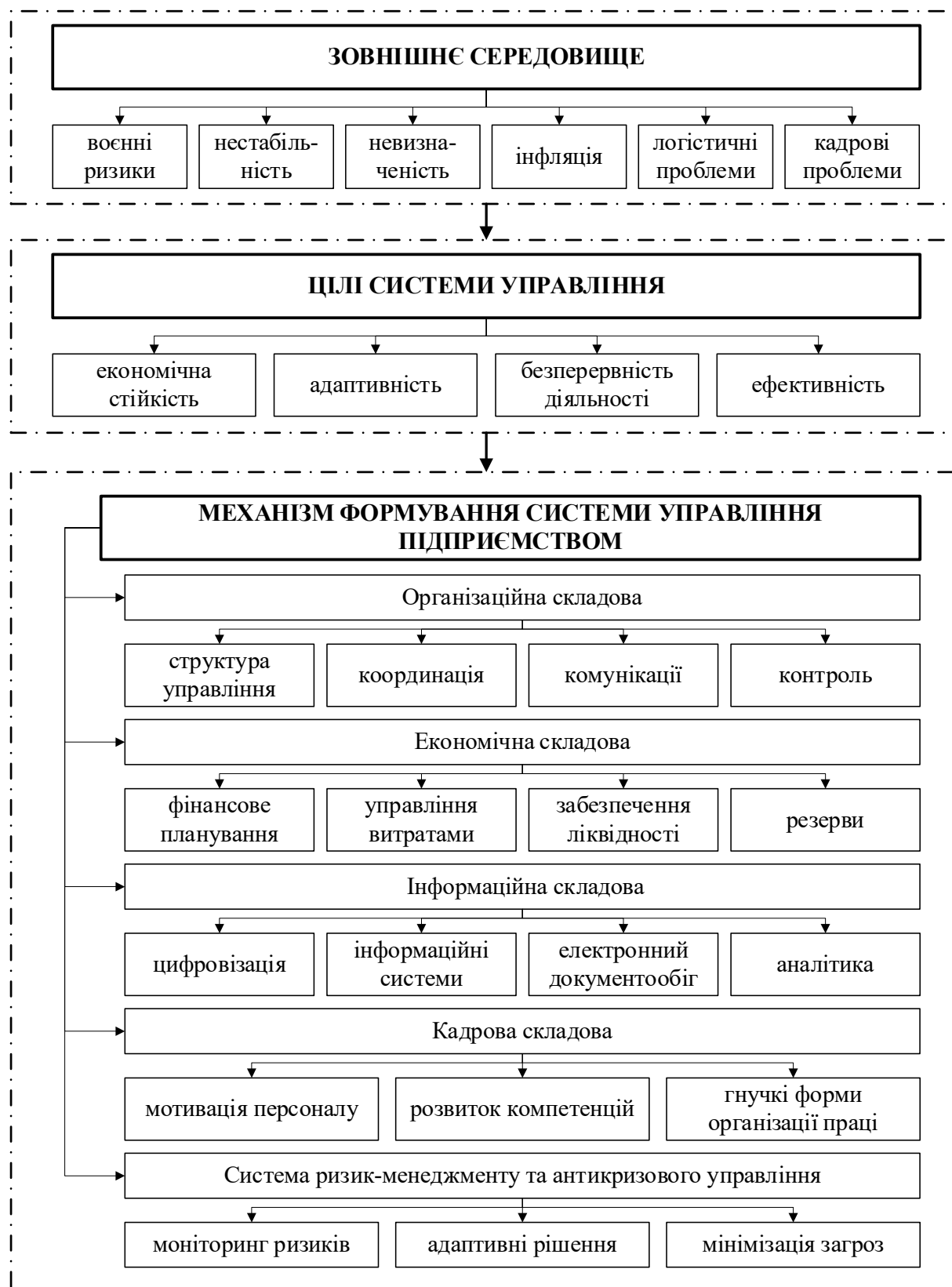


Рис. 1. Механізм формування системи управління підприємством в умовах воєнного стану

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [1–11].

кризового підходів до управління підприємством. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю економічних процесів та постійною зміною зовнішніх факторів, що потребує від підприємств швидкого реагування на нові виклики та загрози.

*Адаптивний підхід* до управління передбачає здатність підприємства оперативно змінювати внутрішні процеси, організаційну структуру та управлінські рішення відповідно до трансформацій зовнішнього середовища. Основною метою такого підходу є забезпечення гнучкості системи управління та підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах кризових змін. Адаптивне управління базується на постійному моніторингу зовнішнього середовища, аналізі ризиків та швидкому коригуванні стратегічних і тактичних рішень.

*Антикризовий підхід* орієнтований на попередження кризових ситуацій, мінімізацію негативних наслідків та забезпечення економічної стійкості підприємства. У межах антикризового управління важливого значення набувають заходи щодо оптимізації витрат, забезпечення фінансової стабільності, збереження кадрового потенціалу та підтримання безперервності бізнес-процесів [5; 6]. Водночас ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти потенційні загрози та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах адаптивний і антикризовий підходи є взаємопов'язаними та формують основу ефективної системи управління підприємством. Їх поєднання дозволяє забезпечити підвищення рівня економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності підприємства до функціонування в умовах воєнного стану.

**Ф**ункціонування підприємств в умовах воєнного стану супроводжується значним зростанням рівня ризиків та загроз, що негативно впливають на стабільність господарської діяльності та ефективність системи управління. Воєнні дії формують нестабільне економічне середовище, у якому підприємства змушені адаптуватися до постійних змін, обмеженості ресурсів та високого рівня невизначеності.

Однією з основних загроз є *порушення виробничих і логістичних процесів*. Руйнування транспортної інфраструктури, перебої в постачанні сировини та ускладнення логістичних маршрутів призводять до зниження обсягів виробництва та збільшення витрат підприємств. Крім того, суттєвий вплив має нестабільність енергозабезпечення, яка ускладнює безперервність виробничих процесів та потребує додаткових витрат на резервні джерела енергії.

Важливим ризиком є *погіршення фінансового стану підприємств*. Зниження платоспроможного попиту, скорочення ринків збуту та інфляційні процеси негативно впливають на рівень доходів підприємств і їх фінансову стійкість. У таких умовах зростає потреба в ефективному управлінні витратами, оптимізації фінансових потоків та забезпеченні ліквідності підприємства.

Суттєвою проблемою також є *кадрові ризики, пов'язані з міграцією населення, мобілізаційними процесами та дефіцитом кваліфікованих працівників*. Це ускладнює організацію виробничої діяльності та знижує ефективність реалізації управлінських рішень. Водночас підприємства змушені впроваджувати нові форми організації праці, зокрема дистанційне управління та цифрові інструменти координації діяльності.

Крім економічних ризиків, важливого значення набувають *інформаційні та кіберзагрози*. В умовах цифровізації управлінських процесів підприємства повинні забезпечувати захист інформаційних ресурсів та стабільність функціонування цифрової інфраструктури.

**О**тже, діяльність підприємств у період воєнного стану супроводжується комплексом взаємопов'язаних ризиків та загроз, що потребує формування ефективної системи управління, здатної забезпечити адаптацію підприємства до нестабільного зовнішнього середовища та підтримання його економічної стійкості.

У сучасних умовах *цифровізація* є одним із ключових факторів трансформації системи управління підприємством. В умовах воєнного стану використання цифрових технологій набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів, підвищити оперативність прийняття рішень та адаптувати діяльність підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Цифровізація системи управління передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси планування, організації, контролю та координації діяльності підприємства [1; 7]. Використання електронного документообігу, автоматизованих систем управління, хмарних сервісів та цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і покращенню інформаційного забезпечення підприємства.

Важливою перевагою цифровізації є можливість організації дистанційного управління та координації роботи персоналу. В умовах воєнного стану це дозволяє підприємствам підтримувати функціонування навіть за умов обмеженого доступу до виробничих об'єктів або переміщення

працівників. Крім того, цифрові технології забезпечують швидкий обмін інформацією, підвищують рівень контролю за виконанням управлінських рішень та сприяють оптимізації бізнес-процесів.

Цифровізація також створює передумови для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Використання сучасних систем захисту даних, резервного збереження інформації та кібербезпеки дозволяє мінімізувати ризики втрати інформаційних ресурсів та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах зовнішніх загроз.

Разом із тим, процес цифрової трансформації потребує значних фінансових ресурсів, розвитку цифрових компетенцій персоналу та вдосконалення інформаційної інфраструктури підприємства. Тому ефективність цифровізації значною мірою залежить від здатності системи управління забезпечити інтеграцію сучасних технологій у всі напрями діяльності підприємства.

Цифровізація виступає важливим інструментом трансформації системи управління підприємством, сприяє підвищенню її адаптивності, гнучкості та ефективності в умовах воєнного стану.

За цих умов процес прийняття управлінських рішень суттєво ускладнюється через високий рівень невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Постійні зміни економічної ситуації, ризики втрати ресурсів, нестабільність ринків збуту та порушення логістичних процесів створюють значні труднощі для забезпечення ефективного управління підприємством.

Однією із основних проблем є дефіцит достовірної та своєчасної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах швидких змін зовнішнього середовища інформація швидко втрачає актуальність, що підвищує ризик помилкових управлінських дій та зниження ефективності діяльності підприємства.

Суттєвий вплив на ефективність управлінських рішень має також обмеженість фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Підприємства змушені оперативно перерозподіляти ресурси, оптимізувати витрати та змінювати пріоритети діяльності відповідно до поточних умов функціонування. Це потребує високого рівня гнучкості системи управління та здатності швидко адаптуватися до нових викликів.

Важливою проблемою є зростання рівня ризиків при прийнятті управлінських рішень. У період воєнного стану підприємства функціонують у середовищі, де складно прогнозувати майбутні зміни, що ускладнює стратегічне планування та довгострокове управління. У таких умовах особли-

вого значення набуває використання адаптивного управління, антикризових механізмів та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень.

Крім того, ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від рівня професійної підготовки керівників, здатності працювати в кризових умовах і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом і розвитку компетенцій у сфері кризового менеджменту.

Таким чином, забезпечення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності є одним із ключових завдань системи управління підприємством. Для підвищення результативності управління необхідним є поєднання адаптивних підходів, цифрових технологій та інструментів антикризового управління.

Формування ефективного механізму управління підприємством в умовах воєнного стану потребує використання сучасних підходів до організації управлінських процесів, орієнтованих на забезпечення адаптивності, економічної стійкості та безперервності діяльності підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища механізм управління повинен забезпечувати швидке реагування на зміни, мінімізацію ризиків та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Механізм управління підприємством доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Основою такого механізму є узгоджена взаємодія організаційної, економічної, інформаційної та кадрової складових системи управління.

Концептуальні засади побудови механізму управління підприємством повинні базуватися на принципах системності, адаптивності, гнучкості, безперервності та антикризової орієнтації. Принцип системності передбачає комплексний підхід до управління всіма бізнес-процесами підприємства, а принцип адаптивності забезпечує здатність системи управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим елементом механізму управління є інтеграція цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних систем, цифрових платформ і автоматизованих інструментів управління сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню інформаційного забезпечення та оптимізації внутрішніх процесів підприємства.

Крім того, механізм управління повинен передбачати використання інструментів ризик-менедж-

менту та антикризового управління, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та формувати заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

**М**еханізм формування системи управління підприємством в умовах воєнного стану включає сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства, його адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання економічної стійкості. Узгоджена взаємодія таких елементів формує основу результативного управління та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Одним із елементів механізму є *організаційна складова*, що визначає структуру управління підприємством, розподіл повноважень, координацію діяльності структурних підрозділів та систему комунікацій. В умовах воєнного стану організаційна структура повинна характеризуватися гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливу роль відіграє *економічна складова* механізму управління, яка охоплює фінансове планування, управління витратами, забезпечення ліквідності та формування резервів для підтримання стабільності діяльності підприємства. Ефективне використання фінансових ресурсів дозволяє мінімізувати вплив кризових факторів та забезпечити безперервність господарської діяльності.

*Інформаційна складова* механізму управління передбачає формування системи збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій та автоматизованих інформаційних систем сприяє підвищенню оперативності управління та забезпечує ефективний контроль за діяльністю підприємства.

*Кадрова складова* механізму управління пов'язана із забезпеченням підприємства кваліфікованими працівниками, розвитком професійних компетенцій персоналу та формуванням ефективної системи мотивації. В умовах воєнного стану важливого значення набуває підтримання кадрової стабільності та створення умов для ефективної організації праці.

Окремим елементом механізму є *система ризик-менеджменту та антикризового управління*, яка забезпечує виявлення потенційних загроз, оцінювання рівня ризиків та розроблення заходів щодо мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства.

Структурні елементи механізму формування системи управління підприємством повинні функ-

ціонувати як єдина взаємопов'язана система, спрямована на забезпечення адаптивності, економічної стійкості та ефективного функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану забезпечення адаптивності та економічної стійкості підприємства є одним із ключових завдань системи управління. Для підтримання стабільності діяльності підприємства необхідним є використання комплексу управлінських інструментів, спрямованих на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів.

**О**дним із основних інструментів є *стратегічне та антикризове планування*, яке дозволяє підприємству формувати альтернативні сценарії розвитку та своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін ринкової ситуації. Важливого значення набуває також система ризик-менеджменту, спрямована на виявлення потенційних загроз, оцінювання їх впливу на діяльність підприємства та розроблення заходів щодо зниження негативних наслідків.

Ефективним інструментом забезпечення адаптивності є *цифровізація управлінських процесів*. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та електронного документообігу сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та забезпеченню безперервності бізнес-процесів.

Важливу роль у забезпеченні економічної стійкості підприємства відіграє *фінансове управління*, яке передбачає оптимізацію витрат, підтримання ліквідності, формування резервів та ефективне управління фінансовими потоками. У період воєнного стану особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування та підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

Крім того, важливим інструментом є *розвиток кадрового потенціалу підприємства*. Формування ефективної системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників та впровадження гнучких форм організації праці сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та його здатності адаптуватися до кризових умов.

Таким чином, забезпечення адаптивності та економічної стійкості підприємства потребує комплексного використання організаційних, економічних, цифрових і кадрових інструментів управління, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

## ВИСНОВКИ

Отже, в умовах воєнного стану система управління підприємством потребує суттєвої трансформації відповідно до сучасних викликів та загроз зовнішнього середовища. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління забезпечувати адаптивність, гнучкість та швидке реагування на кризові зміни.

Основними проблемами функціонування підприємств у період воєнного стану є порушення логістичних процесів, нестабільність фінансового забезпечення, кадрові ризики, зниження рівня ділової активності та зростання невизначеності управлінського середовища. Важливість використання адаптивного та антикризового підходів до управління підприємством обумовлена забезпеченням економічної стійкості та безперервності діяльності.

Інтеграція цифрових технологій у систему управління сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню координації бізнес-процесів та забезпеченню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Використання сучасних інструментів стратегічного планування, цифровізації, фінансового управління та ризик-менеджменту створює передумови для підвищення рівня економічної стійкості підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

**П**ерспективами подальших досліджень є розроблення практичних моделей оцінювання ефективності системи управління підприємством і формування механізмів забезпечення його стійкого розвитку в умовах повоєнного відновлення економіки України. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Банєв Є. Ф., Янчак Ю. О., Ус В. Д. Оцінювання впливу цифровізації на економічну конвергенцію в умовах сталого розвитку: методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 99–105.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-99-105>
2. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
3. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71.  
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

4. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Вип. 2. С. 31–35.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>
5. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Фрідман О. А., Чернов В. В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 328–337.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>
6. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Щербина Є. В. Тріада парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 134–142.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142>
7. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
8. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 14.  
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
9. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 478–484.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>
10. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 3. Т. 1. С. 293–297.  
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)
11. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14. С. 196–207.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-9>
12. Ali Q. S. A., Hanafiah M. H., Mogindol S. H. Systematic literature review of Business Continuity Management (BCM) practices: Integrating organisational resilience and performance in Small and Medium Enterprises (SMEs) BCM framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 99. Art. 104135.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104135>
13. Buzzao G., Rizzi F. The role of dynamic capabilities for resilience in pursuing business continuity: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2023. Vol. 34. Iss. 11–12. P. 1353–1385.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2174427>

14. Hollands L., Haensse L., Lin-Hi N. The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2024. Vol. 60. Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
15. Mayberry R., Boles J. S., Donthu N., Lucke J. T. Crisis Response in an Era of Knightian Uncertainty. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 170. Art. 114288. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114288>

## REFERENCES

- Ali Q. S. A., Hanafiah M. H. & Mogindol S. H. (2023). Systematic literature review of Business Continuity Management (BCM) practices: Integrating organisational resilience and performance in Small and Medium Enterprises (SMEs) BCM framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 99, 104135. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104135>
- Baniev Ye. F., Yanchak Yu. O. & Us V. D. (2025). Otsiniuvania vplyvu tsyfrovizatsii na ekonomichnu konverhentsiiu v umovakh staloho rozvytku: metodychnyi aspekt [Evaluating the impact of digitalization on economic convergence in the conditions of sustainable development: a methodical aspect]. *Biznes Inform*, 7, 99–105. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-99-105>
- Buzzao G. & Rizzi F. (2023). The role of dynamic capabilities for resilience in pursuing business continuity: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 11–12(34), 1353–1385. <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2174427>
- Hollands L., Haensse L. & Lin-Hi N. (2024). The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3(60). <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Levkovets N. (2024). Udoshkonalennia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Improvement of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of martial law]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*, 2, 31–35. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>
- Mayberry R., Boles J. S., Donthu N. & Lucke J. T. (2024). Crisis Response in an Era of Knightian Uncertainty. *Journal of Business Research*, 170, 114288. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114288>
- Prokhorova V., Krutova A. & Diachenko K. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic security of Ukrainian enterprises in the conditions of destabilizing development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika»*, 14. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
- Prokhorova V. V., Mushnykova S. A., Fridman O. A. & Chernov V. V. (2025). Zbalansovanyi potentsial pidpriemstv u konteksti zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia yikh stiikym rozvytkom [Balanced potential of enterprises in the context of ensuring anti-crisis management of their sustainable development]. *Biznes Inform*, 5, 328–337. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>
- Prokhorova V. V., Yukhman Ya. V. & Shcherbyna Ye. V. (2025). Triada paradyhmy zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv [Triad of the paradigm of ensuring anti-crisis management of sustainable development of enterprises]. *Problemy ekonomiky*, 2, 134–142. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142>
- Prokhorova V. V., Yukhman Ya. V. & Yanchak Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiieu pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti [Management of transformation of enterprises based on digital coherence]. *Biznes Inform*, 6, 104–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
- Protsenko V. M., Yanchak Yu. O., Sobina Yu. V. & Slietsov O. V. (2024). Stratehichne planuvannia yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Strategic planning as a tool for increasing the competitiveness and efficiency of the activity of economic entities]. *Biznes Inform*, 10, 478–484. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>
- Sharapov V. S. (2023). Formuvannia kontseptsii antykrizovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu [Formation of the concept of anti-crisis management in wartime conditions]. *Humanities Studies*, 14, 196–207. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-9>
- Ulianchenko N. (2025). Stratehiia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Strategy of management of the enterprise in the conditions of martial law]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 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)
- Vovk V. A. & Doroshenko V. V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of the system of strategic management of the enterprise in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
- Yepifanova I. Yu., Dzhezdzula V. V. & Kaplun R. A. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Features of strategic management of enterprises in the conditions of martial law]. *Innovation and Sustainability*, 4, 64–71. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.05.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.05.2026  
Оприлюднено / Published: 25.06.2026