

УДК 658.5:338.45(477)

JEL Classification: L60, M11, H12, O21, D81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.234-240](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.234-240)

В.Ю. Нестеренко, здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану

У статті досліджено організаційні підходи до забезпечення функціонування промислових підприємств в умовах воєнного стану. Метою роботи є обґрунтування адаптивної моделі управління, що забезпечує стійкість виробничих систем до зовнішніх та внутрішніх ризиків, спричинених збройним конфліктом. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентним впливом воєнних дій на промисловість, який проявляється у втраті виробничих потужностей, руйнуванні інфраструктури, порушенні логістики, кадровому дефіциті та зниженні платоспроможного попиту. Встановлено, що в таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, що потребує формування нових механізмів організаційної стійкості.

У ході дослідження систематизовано наукові підходи до антикризового управління, ризик-менеджменту та цифрової трансформації, на основі яких запропоновано модель адаптивної організаційної структури. Виокремлено ключові напрями трансформації: децентралізація управління, посилення автономності підрозділів, впровадження цифрових інструментів для дистанційного контролю та аналітичного прогнозування, формування альтернативних логістичних маршрутів.

Результати дослідження підтвердили, що стійкість промислових підприємств у воєнних умовах залежить від структурної гнучкості, цифровізації, багаторівневого ризик-менеджменту та інтеграції безпекових заходів. Наукова новизна полягає у розробленні моделі адаптивного управління, що поєднує стратегічну, тактичну й операційну координацію для збереження виробничого потенціалу та швидкого відновлення діяльності. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування при формуванні антикризових стратегій на рівні підприємств і галузей, а перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих моделей для підприємств, що функціонують у зонах активних бойових дій та вивченням довгострокових механізмів державної підтримки

воєнний стан, промислові підприємства, організаційна стійкість, кризове управління, адаптивні стратегії, ризик-менеджмент, виробничі процеси

Постановка проблеми. Сучасні реалії функціонування національної економіки України супроводжуються безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, яка суттєво впливає на всі сфери господарської діяльності, зокрема промисловість. Промислові підприємства, як основа економічної та оборонної спроможності країни, зазнають значних деструктивних впливів: руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит, втрати енергетичної інфраструктури, падіння інвестиційної активності та нестача фінансових ресурсів. У таких умовах питання забезпечення безперервності виробничих процесів, збереження трудових ресурсів і стабільності постачання набуває першочергового значення. Актуальність обраного напрямку дослідження зумовлена необхідністю оперативної адаптації системи управління підприємствами до екстремальних умов, забезпечення їхньої стійкості, а також посилення синергії між економічною та оборонною стратегією держави.

Проблема дослідження полягає в необхідності формування ефективного організаційного підходу, який би дозволив підприємствам швидко реагувати на зміни середовища, мінімізувати втрати, а також трансформувати внутрішні процеси відповідно до нових реалій. У загальному вигляді йдеться про необхідність створення адаптивної системи управління, що враховує не лише економічні показники, але й аспекти безпеки, гнучкості та стійкості до ризиків. В умовах воєнного стану особливої

ваги набуває потреба у зміні пріоритетів управлінських рішень: від оптимізації виробництва – до збереження цілісності підприємства, від максимізації прибутку – до забезпечення життєздатності в умовах загрози. Така трансформація потребує глибокого наукового обґрунтування, системного аналізу та міждисциплінарного підходу.

З огляду на це, дослідження організаційного забезпечення функціонування промислових підприємств у період воєнного стану тісно пов'язане з низкою важливих як наукових, так і практичних завдань. З одного боку, воно спрямоване на розвиток теоретичних підходів до адаптивного управління, антикризового менеджменту, ризик-менеджменту, а з іншого – має прикладну цінність для розробки інструментів, які можуть бути впроваджені у діяльність підприємств різних галузей. Крім того, це дослідження відповідає стратегічним інтересам держави щодо збереження промислового потенціалу, зміцнення економічної безпеки, розвитку оборонної промисловості та підтримки критично важливих виробництв. Таким чином, актуальність проблематики полягає в необхідності вироблення науково обґрунтованих рішень щодо організаційної адаптації підприємств до надзвичайних умов воєнного стану, що дозволить забезпечити їхню стабільну роботу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади функціонування підприємств у кризових умовах висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема з питань антикризового управління, організаційної адаптації, стійкості бізнесу та ризик-менеджменту.

Вагомий внесок у розвиток відповідної наукової бази зробили дослідження А. Томпсона [8], який акцентував увагу на стратегічному плануванні та сценарному моделюванні як інструментах ухвалення управлінських рішень у турбулентному середовищі, а також Г. Мінцберга [3], що розробив концепцію гнучких організаційних структур та підходів до адаптивного менеджменту.

У вітчизняній науковій школі значущими є роботи О. Амосова [1], присвячені методам ризик-орієнтованого управління та оцінки стійкості підприємств у період криз, та О. Кузьміна [2], який досліджував інструменти оптимізації управлінських рішень і побудови антикризових стратегій у мінливих умовах.

Проте в умовах воєнного стану ці підходи потребують подальшої адаптації та конкретизації. Недостатньо опрацьованими залишаються питання взаємодії з органами влади, специфіки управління у контексті бойових дій, а також розробки гнучких моделей перебудови організаційної структури виробництва. Ці аспекти становлять наукову новизну даної роботи.

Постановка завдання. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення адаптивної моделі управління промисловими підприємствами у період воєнного стану, що базується на інтеграції антикризових механізмів, гнучких організаційних структур та фінансових інструментів і забезпечує стійкість виробничих систем до зовнішніх та внутрішніх ризиків, спричинених збройним конфліктом. Реалізація цієї мети спрямована на мінімізацію впливу багатовимірних ризиків, збереження безперервності виробничих процесів, підвищення стійкості підприємств до деструктивних факторів воєнного середовища та створення передумов для їх подальшого відновлення і розвитку у посткризовий період.

Досягнення поставленої мети передбачає комплексне виявлення ключових загроз і чинників невизначеності, що визначають умови діяльності промислових підприємств у воєнний час, а також систематизацію та критичний аналіз наукових підходів і практичного досвіду управління виробничими системами в кризових

ситуаціях. Особлива увага приділяється обґрунтуванню напрямів організаційної адаптації підприємств, що охоплюють кадрові, фінансові, логістичні та безпекові аспекти їх функціонування. Важливим завданням дослідження є розроблення ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити стійкість бізнес-процесів, збереження стратегічного потенціалу та формування цілісної системи управління, яка дозволяє підприємствам не лише протидіяти негативним наслідкам воєнного стану, а й створювати основу для відновлення промислового комплексу в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Функціонування промислових підприємств у період воєнного стану характеризується значними викликами, пов'язаними з підвищеною невизначеністю, багатовимірними ризиками та швидкоплинними змінами зовнішнього середовища, що вимагає застосування нових організаційних підходів та ефективних управлінських моделей для забезпечення їх стійкості та безперервності виробничих процесів.

Наукові підходи до управління підприємствами у кризових ситуаціях базуються на інтеграції стратегічного планування, антикризового менеджменту та адаптивних організаційних структур. Концепція антикризового управління передбачає своєчасну ідентифікацію ризиків, створення сценаріїв реагування та резервних систем управління. Стратегічний підхід орієнтується на довгострокову стабільність підприємства шляхом диверсифікації ресурсів, розвитку альтернативних каналів збуту, впровадження інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей. Модель організаційної гнучкості, яку підтримують сучасні дослідження, передбачає створення адаптивних структур, здатних швидко змінювати функціональні зв'язки та процеси під впливом зовнішніх факторів [7].

Практичний досвід роботи українських підприємств під час воєнного стану підтверджує ефективність комбінування цих підходів. Компанії, які зуміли зберегти стабільність виробничих процесів, активно впроваджували багаторівневі системи ризик-менеджменту, створювали кризові штаби для оперативного ухвалення рішень, розробляли та тестували плани безперервності бізнесу, а також застосовували цифрові технології для моніторингу та координації діяльності у реальному часі. Особливу роль відіграло створення резервних виробничих потужностей та автономних підрозділів, що дало змогу зменшити залежність від зовнішніх факторів і зберегти ключові бізнес-процеси навіть за умов локальних збоїв.

Функціонування промислових підприємств у період воєнного стану відбувається в умовах підвищеної турбулентності, невизначеності та багатовимірних ризиків, що зумовлює потребу у формуванні нових управлінських моделей і переосмисленні організаційних підходів до забезпечення стійкості виробничих процесів. Військові дії впливають не лише на фізичну інфраструктуру підприємств, але й на кадровий потенціал, фінансово-економічну стабільність та стратегічні орієнтири бізнесу. Виявлення та систематизація загроз, розроблення механізмів адаптації та визначення ефективних інструментів управління стають ключовими чинниками збереження життєздатності промислових підприємств у кризовий період [4].

Однією з головних загроз, якій піддаються промислові підприємства в умовах воєнного стану, є руйнування виробничої інфраструктури. Втрата технологічних потужностей, пошкодження цехів, складських приміщень і обладнання призводять до розриву технологічних ланцюгів та тривалих зупинок виробництва. Ці процеси загострюються через пошкодження логістичних мереж і транспортних коридорів, які забезпечують постачання сировини та збут готової продукції.

Як показує досвід українських підприємств, навіть часткове порушення логістичних ланцюгів може спричинити суттєве зниження обсягів виробництва та фінансових показників. Тому здатність швидко перебудувати виробничо-збутові системи, створювати резервні маршрути доставки та альтернативні виробничі потужності стає однією з найважливіших складових антикризового менеджменту.

Не менш критичною є проблема кадрових ризиків. Мобілізація значної частини працівників, вимушена міграція населення, психологічна напруженість у колективі створюють додаткове навантаження на систему управління персоналом і безпосередньо впливають на продуктивність підприємств. Відповіддю на ці виклики стає впровадження гнучких моделей розподілу функцій, багатофункціональних робочих місць, програм перекваліфікації кадрів та систем соціальної підтримки працівників. Організаційний підхід у таких умовах передбачає не лише збереження кадрового потенціалу, але й створення умов для його ефективного використання у надзвичайних ситуаціях.

Фінансово-економічна нестабільність посилює вразливість промислових підприємств у воєнний час. Зростання вартості енергоресурсів, перебої в системах розрахунків, скорочення платоспроможного попиту та ускладнення доступу до кредитних ресурсів створюють додаткові виклики для підтримання безперервності виробничих процесів. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати антикризові фінансові механізми: оптимізацію витрат, кризове бюджетування, диверсифікацію джерел фінансування та формування резервних фондів для забезпечення стабільності операційної діяльності. Досвід показує, що підприємства, які заздалегідь створюють фінансові «подушки безпеки» та налагоджують партнерські зв'язки з різними фінансовими установами, краще витримують періоди економічної турбулентності [4].

Окрему групу становлять загрози, пов'язані з безпекою працівників та активів підприємств. Постійний ризик обстрілів, руйнування об'єктів інфраструктури, перебої з енергопостачанням і зв'язком зумовлюють необхідність створення комплексних систем безпеки. Організація захисних споруд, планів евакуації, резервних енергетичних потужностей і автономних систем комунікацій стає невід'ємною частиною стратегії забезпечення безперервності бізнесу. У багатьох випадках саме заходи із захисту персоналу та виробничих потужностей визначають здатність підприємства продовжувати діяльність у надзвичайних умовах.

Організаційна адаптація підприємств у воєнних умовах передбачає кілька стратегічних напрямів. Насамперед, це перебудова системи управління виробничими процесами, що включає децентралізацію функцій, формування автономних виробничих підрозділів і впровадження цифрових інструментів дистанційного контролю. Важливим напрямом є створення гнучкої логістичної системи, яка передбачає альтернативні канали постачання, резервні склади та стратегії швидкого переналаштування ланцюгів поставок. Кадрова адаптація полягає у формуванні багатофункціональних команд, впровадженні систем перекваліфікації та соціальної підтримки працівників. Фінансово-економічна складова охоплює кризове бюджетування, створення резервних фондів і пошук альтернативних джерел фінансування. Комплекс заходів безпеки включає організацію систем оповіщення, розроблення планів евакуації та захисту активів підприємства.

Ефективні інструменти управління у воєнних умовах базуються на впровадженні системи управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management) [6]. Вона передбачає розроблення сценаріїв реагування на кризові події, створення механізмів

швидкого відновлення виробничих потужностей та забезпечення стабільності ключових процесів. Важливими інструментами є створення кризових штабів, використання цифрових платформ для моніторингу ресурсів, диверсифікація постачальників і каналів збуту, а також автоматизація управлінських процесів, що забезпечує оперативну адаптацію до змін середовища.

Міжнародна практика роботи промислових підприємств, які працювали в умовах воєнних конфліктів у Європі та Азії, підтверджує, що ключовим чинником стійкості бізнесу є поєднання організаційної гнучкості з соціальною відповідальністю [5]. Забезпечення персоналу ресурсами для роботи, підтримка психологічного стану та створення безпечних умов праці дозволяють зберегти людський капітал, який є основою для відновлення виробництва після завершення воєнних дій.

Таким чином, організаційний підхід до забезпечення функціонування промислових підприємств у воєнний період повинен ґрунтуватися на комплексній інтеграції антикризових механізмів, адаптивних управлінських структур, фінансової стабільності та підтримки персоналу. Поєднання цих елементів дає змогу не лише мінімізувати вплив екстремальних факторів на виробничу діяльність, але й сформувати основу для швидкого відновлення та розвитку підприємств у посткризовий період.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження свідчить, що у період воєнного стану промислові підприємства постають перед численними викликами, зумовленими високим рівнем невизначеності, деструкцією виробничої та логістичної інфраструктури, кадровими ризиками, економічною нестабільністю та загрозами безпеці. У цих умовах забезпечення ефективного функціонування підприємств можливе лише за умови впровадження цілісного організаційного підходу, який передбачає системну адаптацію управлінських практик до реалій кризового середовища.

Сутність запропонованого організаційного підходу полягає в інтеграції антикризового менеджменту, стратегічного планування та організаційної гнучкості з урахуванням багаторівневої системи ризик-менеджменту, цифрової трансформації та децентралізації управлінських функцій. Його основу складають такі ключові елементи: побудова адаптивних структур управління, які дозволяють швидко змінювати функціональні зв'язки; створення кризових штабів і резервних потужностей; гнучке використання людських ресурсів через мультифункціональність і перепідготовку персоналу; диверсифікація логістичних і фінансових джерел; розроблення сценаріїв реагування та планів безперервності бізнесу; а також впровадження механізмів фізичної безпеки для персоналу і матеріальних активів.

Наукова цінність розробленого підходу полягає в систематизації та адаптації сучасних управлінських рішень до екстремальних умов воєнного часу. Застосування цього підходу дозволяє не лише зберегти життєздатність підприємств у кризовий період, але й створити передумови для їхньої трансформації, відновлення та подальшого розвитку в постконфліктній перспективі.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку пов'язані з більш глибоким вивченням ефективності цифрових технологій у кризовому управлінні, розробкою інструментів прогнозування та моделювання ризиків, а також дослідженням соціально-психологічних аспектів підтримки персоналу у воєнних умовах. Окрім того, важливим є вивчення процесів відновлення та трансформації підприємств у поствоєнний період для формування стратегій сталого розвитку в умовах посткризового середовища.

Список літератури

1. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедева К. Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_5_8 (дата звернення: 28.04.2025).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: *ТОВ Академвидав*, 2003. 416 с.
3. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ: Наш Формат, 2018. 432 с.
4. Сятайло, У. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (62).2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>.
5. Ahamed, A.F.M.J., Nummela, N. & Vissak, T. When East Meets West in Building Organisational Resilience: An Exploratory Study Among Bangladeshi Exporters. *Manag Int Rev* 65, 85–113 (2025). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00563-3>.
6. Business resilience in the pandemic and beyond. *eib.org* URL: https://www.eib.org/en/publications/online/all/business-resilience-in-pandemic-and-beyond?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.04.2025).
7. Starenka O. Organizational approaches to operational control at industrial enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 2(37). P. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229943>.
8. Thompson A. A., Strickland A. J. III, Gamble J. E. *Crafting and executing strategy: text and readings*. Richard d Irwin, 1997. 672 p.

References

1. Amosov, O. Yu., Didenko, N. V., & Lebedeva, K. Yu. (2015). Development of an anti-crisis management mechanism in the context of organizational changes. *Ekonomika ta derzhava*, (5), 33–37. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_5_8 [in Ukrainian].
2. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. G. (2003). *Fundamentals of management*. Kyiv: TOV Akademvydav. [in Ukrainian].
3. Mintsberg, G. (2018). *Anatomy of management. An effective way to manage a company*. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian].
4. Sytailo, U. (2024). Business continuity in Ukraine: Challenges and opportunities in wartime. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>.
5. Ahamed, A. F. M. J., Nummela, N., & Vissak, T. (2025). When East meets West in building organisational resilience: An exploratory study among Bangladeshi exporters. *Management International Review*, 65, 85–113. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00563-3>.
6. European Investment Bank. (2021). *Business resilience in the pandemic and beyond*. <https://www.eib.org/en/publications/online/all/business-resilience-in-pandemic-and-beyond> [in English].
7. Starenka, O. (2021). Organizational approaches to operational control at industrial enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(37), 123–133. [in English]. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229943>
8. Thompson, A. A., Strickland, A. J. III, & Gamble, J. E. (1997). *Crafting and executing strategy: Text and readings*. Richard D. Irwin. [in English]

Vitalii Nesterenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Organizational Approach to Ensuring the Functioning of Industrial Enterprises under Martial Law

The article examines organizational approaches to ensuring the functioning of industrial enterprises under martial law. The purpose of the study is to substantiate an adaptive management model that maintains the resilience of production systems to external and internal risks generated by armed conflict. The relevance of the research is determined by the unprecedented impact of hostilities on industry, manifested in the loss of production capacities, destruction of infrastructure, disruption of logistics, personnel shortages, and decline in effective demand. It is established that under such conditions, traditional management models lose effectiveness, which necessitates the development of new mechanisms of organizational resilience.

The study systematizes scientific approaches to crisis management, risk management, and digital transformation, forming the basis for the proposed adaptive organizational structure. Key transformation

directions are identified: decentralization of management, strengthening the autonomy of units, implementation of digital tools for remote control and analytical forecasting, and the development of alternative logistics routes.

The findings confirm that the resilience of industrial enterprises in wartime depends on structural flexibility, digitalization, multi-level risk management, and the integration of security measures. The scientific novelty lies in the development of an adaptive management model combining strategic, tactical, and operational coordination to preserve production potential and ensure rapid recovery. The practical value of the results lies in their applicability for designing anti-crisis strategies at both enterprise and industry levels, while further research should focus on sector-specific models for enterprises operating in active combat zones and the study of long-term mechanisms of state support.

martial law, industrial enterprises, organizational resilience, crisis management, adaptive strategies, risk management, production processes

Одержано (Received) 01.05.2025

Прорецензовано (Reviewed) 15.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025