

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Чернівецька філія

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: Управління бізнесом

на тему:

Особливості управління підприємством в умовах воєнного стану

Виконав:
Студент групи ТУчн8-25-М1М-Н(2,0здс)
Нікітченко О.Д.
Керівник:

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	5
1.1. Сутність та особливості управління підприємством в умовах воєнного стану	5
1.2. Вплив воєнного стану на діяльність та функціонування підприємств ..	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	16
2.1. Організація управлінської діяльності підприємства в кризових умовах	16
2.2. Проблеми та ризики управління підприємством під час воєнного стану	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
3.1. Сучасні методи підвищення ефективності управління підприємством.	26
3.2. Перспективи розвитку та адаптації підприємств у післявоєнний період	31
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

В умовах сучасних економічних та соціально-політичних викликів питання ефективного управління підприємством набуває особливої актуальності. Воєнний стан, запроваджений в Україні у зв'язку зі збройною агресією, суттєво вплинув на функціонування суб'єктів господарювання, змусивши їх адаптуватися до нових умов діяльності. Підприємства стикаються з численними труднощами, серед яких порушення логістичних ланцюгів, нестабільність фінансової системи, дефіцит трудових ресурсів, загрози безпеці працівників, зниження платоспроможності населення та постійні ризики для ведення господарської діяльності. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи управління підприємством, здатної забезпечити стабільне функціонування, адаптацію до кризових умов та подальший розвиток.

Актуальність теми курсової роботи полягає у необхідності дослідження особливостей управління підприємством в умовах воєнного стану, визначення основних проблем управлінської діяльності та пошуку сучасних механізмів підвищення ефективності управління в кризових умовах. Дослідження даної тематики є важливим як для теоретичного обґрунтування сучасних підходів до управління підприємствами, так і для практичного застосування отриманих результатів у діяльності суб'єктів господарювання.

Метою курсової роботи є дослідження особливостей управління підприємством в умовах воєнного стану, аналіз основних проблем управлінської діяльності та розробка напрямів удосконалення системи управління підприємством у кризових умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- дослідити сутність та особливості управління підприємством в умовах воєнного стану;

- визначити вплив воєнного стану на діяльність підприємств;

- проаналізувати особливості організації управлінської діяльності підприємства в кризових умовах;

- охарактеризувати основні проблеми та ризики управління підприємством під час воєнного стану;

- дослідити сучасні методи підвищення ефективності управління підприємством;

- визначити перспективи розвитку та адаптації підприємств у післявоєнний період.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації системи управління підприємством в умовах воєнного стану.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, системний підхід, статистичний метод, метод узагальнення, метод прогнозування, а також методи економічного та логічного аналізу.

Структура курсової роботи складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність та особливості управління підприємством в умовах воєнного стану

У сучасних умовах господарювання управління підприємством є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Саме система управління визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, приймати ефективні управлінські рішення та досягати поставлених цілей. Особливо важливого значення управління набуває в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, коли підприємства функціонують у кризовому середовищі та потребують швидкого реагування на нові виклики.

У науковій літературі поняття «управління підприємством» розглядається як цілеспрямований процес впливу керівництва на діяльність підприємства та його працівників з метою забезпечення ефективного функціонування організації, досягнення стратегічних цілей та отримання позитивних результатів господарської діяльності [1, с. 52]. Управління підприємством охоплює систему організаційних, економічних, соціальних та адміністративних заходів, спрямованих на координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

Основною метою управління підприємством є забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, максимізація прибутку та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Для досягнення цієї мети керівництво підприємства повинно формувати ефективну систему управління, яка враховує

особливості діяльності підприємства, стан ринку, економічну ситуацію та вплив зовнішніх факторів [1, с. 55].

Система управління підприємством включає сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких особливе місце займають суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінські методи, принципи та функції управління. Суб'єктом управління виступає керівництво підприємства або управлінський персонал, який здійснює процес прийняття управлінських рішень. Об'єктом управління є виробнича, фінансова, кадрова, маркетингова та інші види діяльності підприємства [1, с. 57].

Одним із найважливіших елементів системи управління є функції управління. Саме через функції реалізується процес управлінської діяльності та забезпечується координація роботи підприємства. До основних функцій управління підприємством належать планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Функція планування полягає у визначенні цілей діяльності підприємства, розробці стратегічних і тактичних планів, прогнозуванні результатів діяльності та визначенні шляхів досягнення поставлених завдань. Планування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує ефективний розподіл ресурсів [1, с. 60].

Організація як функція управління передбачає формування організаційної структури підприємства, розподіл обов'язків між працівниками, координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечення ефективної взаємодії між ними. Ефективна організація діяльності підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації управлінських процесів [1, с. 63].

Важливою функцією управління є мотивація, яка спрямована на стимулювання працівників до ефективного виконання своїх професійних

обов'язків. Мотивація передбачає застосування матеріальних та нематеріальних методів заохочення персоналу, формування сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства [1, с. 65].

Не менш важливою функцією управління є контроль, який забезпечує перевірку результатів діяльності підприємства, оцінку ефективності виконання поставлених завдань та виявлення можливих відхилень від запланованих показників. Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми у діяльності підприємства та приймати необхідні управлінські рішення для їх усунення [1, с. 67].

Функція регулювання тісно пов'язана з контролем та передбачає внесення змін у діяльність підприємства з метою усунення недоліків, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності управлінської діяльності. У сучасних умовах регулювання має особливе значення, оскільки підприємства змушені швидко реагувати на економічні, політичні та соціальні зміни [1, с. 69].

Таким чином, управління підприємством є складним та багатогранним процесом, який охоплює систему взаємопов'язаних функцій, методів та управлінських рішень. Ефективне управління забезпечує стабільне функціонування підприємства, його адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. В умовах воєнного стану значення ефективного управління суттєво зростає, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить здатність підприємства продовжувати свою діяльність, зберігати ресурси та забезпечувати економічну стійкість.

Воєнний стан суттєво впливає на всі сфери економічної діяльності держави, зокрема на функціонування підприємств та особливості здійснення управлінської діяльності. В умовах війни підприємства змушені працювати в

ситуації постійної невизначеності, високого рівня ризиків, нестабільності ринкового середовища та обмеженості ресурсів. За таких обставин система управління підприємством потребує адаптації до нових умов функціонування, а керівники повинні приймати оперативні рішення, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності підприємства та його економічної стійкості.

Специфіка управлінської діяльності в умовах воєнного стану полягає насамперед у необхідності швидкого реагування на зовнішні загрози та постійні зміни економічного середовища. Підприємства стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, нестачею сировини, зниженням купівельної спроможності населення, міграцією працівників, перебоями в енергопостачанні та загрозами фізичній безпеці персоналу. У таких умовах керівництво підприємства повинно забезпечити оперативну перебудову управлінських процесів, спрямованих на мінімізацію ризиків та підтримання стабільності діяльності підприємства [2].

Однією з головних особливостей управління підприємством у період воєнного стану є посилення ролі антикризового управління. Антикризове управління передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, швидке реагування на негативні зміни та відновлення стабільної діяльності підприємства. У сучасних умовах антикризові заходи можуть включати оптимізацію витрат, диверсифікацію постачання, зміну організаційної структури підприємства, релокацію виробництва та пошук нових ринків збуту продукції [2].

Важливою складовою управлінської діяльності в умовах воєнного стану є забезпечення безпеки працівників. Керівництво підприємства повинно організувати безпечні умови праці, створити систему інформування персоналу про потенційні загрози, забезпечити наявність укриттів та розробити плани

евакуації у разі небезпеки. Крім того, значна увага приділяється психологічній підтримці працівників, оскільки воєнні дії негативно впливають на емоційний стан персоналу та рівень його працездатності [2].

Ще однією особливістю управління підприємством у воєнний період є необхідність цифровізації управлінських процесів. Через небезпеку ведення бойових дій, обмеження пересування та пошкодження інфраструктури багато підприємств переходять на дистанційні форми роботи та використовують сучасні цифрові технології для організації управлінської діяльності. Впровадження електронного документообігу, онлайн-комунікацій, автоматизованих систем управління та хмарних технологій дозволяє забезпечити ефективну координацію роботи підприємства навіть в умовах обмеженого доступу до офісних приміщень [2].

Управлінська діяльність у період воєнного стану також характеризується необхідністю постійного моніторингу зовнішнього середовища та швидкого прийняття управлінських рішень. Керівники підприємств повинні регулярно аналізувати зміни у законодавстві, стан економіки, ситуацію на ринку праці, фінансові ризики та безпекові загрози. Від оперативності та ефективності управлінських рішень залежить здатність підприємства адаптуватися до кризових умов та зберігати конкурентоспроможність [2].

Крім того, важливого значення набуває стратегічне планування діяльності підприємства. Незважаючи на високий рівень невизначеності, підприємства повинні формувати довгострокові плани розвитку, враховуючи можливі ризики та сценарії розвитку подій. Стратегічне управління в умовах воєнного стану передбачає підвищення гнучкості управлінської системи, швидке коригування планів діяльності та готовність до змін у зовнішньому середовищі [2].

Таким чином, специфіка управлінської діяльності в умовах воєнного стану полягає у необхідності швидкої адаптації підприємства до кризових умов, посиленні антикризового управління, забезпеченні безпеки працівників, цифровізації управлінських процесів та підвищенні оперативності прийняття управлінських рішень. Ефективне управління в умовах війни є важливою передумовою стабільного функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

1.2. Вплив воєнного стану на діяльність та функціонування підприємств

Воєнний стан в Україні став одним із найсерйозніших викликів для національної економіки та діяльності суб'єктів господарювання. Повномасштабна війна спричинила значні економічні втрати, порушення стабільності ринку, зниження обсягів виробництва та погіршення фінансового стану багатьох підприємств. У сучасних умовах підприємства функціонують у складному та нестабільному середовищі, що вимагає від керівництва швидкої адаптації до нових реалій господарювання та пошуку ефективних механізмів забезпечення безперервності діяльності.

Одним із головних економічних наслідків воєнного стану для підприємств стало скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. Через активні бойові дії значна кількість підприємств була змушена призупинити або повністю припинити свою діяльність. Руйнування виробничих потужностей, пошкодження інфраструктури, нестача сировини та перебої в енергопостачанні негативно вплинули на виробничі процеси та фінансові результати діяльності підприємств [3, с. 118].

Важливим наслідком воєнного стану є також порушення логістичних ланцюгів. Через блокування транспортних шляхів, знищення інфраструктури та обмеження експорту багато підприємств зіткнулися з труднощами у постачанні сировини та доставці готової продукції. Особливо гостро ці проблеми проявилися у виробничій, аграрній та торговельній сферах, де ефективна логістика є важливою умовою стабільного функціонування підприємства [3, с. 120].

Суттєвий вплив воєнний стан справив і на фінансовий стан підприємств. Зниження доходів населення, скорочення попиту на товари та послуги, зростання інфляції та нестабільність валютного ринку призвели до погіршення платоспроможності суб'єктів господарювання. Багато підприємств були змушені скорочувати витрати, оптимізувати штат працівників та переглядати фінансову політику для забезпечення подальшого функціонування [4].

Окремою проблемою для підприємств стала втрата трудових ресурсів. Частина працівників була мобілізована до лав Збройних Сил України, інші виїхали за кордон або змінили місце проживання через небезпеку ведення бойових дій. Це спричинило дефіцит кваліфікованого персоналу, збільшення навантаження на працівників та необхідність перебудови системи управління персоналом [4].

Воєнний стан також спричинив значні організаційні зміни у діяльності підприємств. У багатьох випадках підприємства були змушені змінювати організаційну структуру, впроваджувати дистанційні форми роботи, переводити працівників на гнучкий графік та адаптувати внутрішні управлінські процеси до кризових умов. Значного поширення набуло використання цифрових технологій, електронного документообігу та онлайн-комунікацій, що дозволило забезпечити безперервність управлінської

діяльності навіть за умов обмеженого доступу до офісних приміщень [3, с. 123].

Крім того, підприємства були змушені приділяти значну увагу питанням безпеки працівників та збереження матеріальних ресурсів. Багато суб'єктів господарювання розробили плани евакуації, облаштували укриття, впровадили системи оповіщення про небезпеку та створили резервні канали комунікації. Такі заходи стали важливою складовою організаційного управління підприємствами в умовах воєнного стану [4].

Водночас воєнний стан став поштовхом до розвитку нових підходів до управління підприємствами. Частина суб'єктів господарювання почала активніше впроваджувати антикризові стратегії, шукати нові ринки збуту, переорієнтовувати виробництво на актуальні потреби ринку та посилювати цифровізацію бізнес-процесів. Це дозволило окремим підприємствам не лише зберегти свою діяльність, а й адаптуватися до нових економічних умов [3, с. 125].

Таким чином, воєнний стан спричинив значні економічні та організаційні наслідки для діяльності підприємств. Основними проблемами стали скорочення виробництва, порушення логістичних ланцюгів, фінансові труднощі, дефіцит трудових ресурсів та необхідність швидкої адаптації управлінської системи до кризових умов. Разом із тим сучасні виклики стимулюють підприємства до впровадження інноваційних підходів до управління та пошуку нових можливостей для розвитку.

В умовах воєнного стану система управління підприємством зазнає значного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які створюють численні виклики та загрози для стабільного функціонування суб'єктів господарювання. Воєнні дії, економічна нестабільність, зміни ринкової кон'юнктури та високий рівень невизначеності суттєво ускладнюють процес прийняття управлінських

рішень та потребують від керівництва підприємств максимальної гнучкості, адаптивності та оперативності.

Одним із головних викликів для системи управління підприємством є нестабільність зовнішнього середовища. У період воєнного стану підприємства змушені функціонувати в умовах постійних змін економічної ситуації, коливання валютного курсу, інфляційних процесів та зниження платоспроможності населення. Такі фактори ускладнюють процес стратегічного планування діяльності підприємства та створюють труднощі у прогнозуванні фінансових результатів діяльності [5, с. 214].

Важливою загрозою для системи управління є ризик порушення безперервності діяльності підприємства. Через активні бойові дії значна кількість підприємств стикається з пошкодженням виробничих потужностей, перебоями в енергопостачанні, проблемами транспортного забезпечення та логістики. У таких умовах керівництво підприємств повинно оперативно реагувати на кризові ситуації, розробляти резервні плани діяльності та забезпечувати адаптацію бізнес-процесів до нових умов функціонування [5, с. 216].

Серйозною проблемою для системи управління підприємством є кадрові труднощі. Воєнний стан спричинив дефіцит трудових ресурсів унаслідок мобілізації працівників, міграції населення та погіршення демографічної ситуації. Багато підприємств змушені працювати в умовах нестачі кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на ефективність управлінської діяльності та продуктивність праці. Крім того, психологічний стан працівників також впливає на якість виконання професійних обов'язків та рівень мотивації персоналу [6].

Ще одним викликом для системи управління є фінансова нестабільність підприємств. Зростання витрат на виробництво, підвищення цін на

енергоресурси, скорочення обсягів реалізації продукції та зменшення доходів призводять до погіршення фінансового стану підприємств. У зв'язку з цим керівництво змушене впроваджувати антикризові заходи, оптимізувати витрати, шукати додаткові джерела фінансування та переглядати фінансову стратегію підприємства [5, с. 219].

Особливу загрозу для системи управління становлять кіберризики та інформаційні загрози. У сучасних умовах підприємства активно використовують цифрові технології та електронні системи управління, що підвищує ризик кібератак, втрати інформації та порушення функціонування інформаційних систем. Воєнний стан посилює небезпеку інформаційних атак, тому підприємства повинні приділяти значну увагу захисту інформаційних ресурсів та кібербезпеці [6].

Крім того, серйозним викликом для управлінської системи є необхідність швидкого прийняття рішень в умовах обмеженого часу та недостатньої інформації. У кризових ситуаціях керівники підприємств змушені діяти оперативно, часто без можливості проведення детального аналізу ситуації. Це підвищує ризик помилкових управлінських рішень та потребує високого рівня професійної підготовки управлінського персоналу [5, с. 221].

У сучасних умовах важливого значення набуває також проблема адаптації організаційної структури підприємства до нових умов діяльності. Підприємства змушені змінювати підходи до організації праці, впроваджувати дистанційні форми роботи, автоматизувати бізнес-процеси та забезпечувати гнучкість системи управління. Це вимагає від керівництва підприємств здатності швидко впроваджувати інновації та адаптувати організаційну структуру до кризових умов [6].

Таким чином, система управління підприємством в умовах воєнного стану стикається з численними викликами та загрозами, серед яких економічна

нестабільність, фінансові труднощі, кадровий дефіцит, ризики порушення безперервності діяльності, інформаційні загрози та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень. Ефективне подолання зазначених проблем є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємств та їх адаптації до сучасних кризових умов.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організація управлінської діяльності підприємства в кризових умовах

В умовах воєнного стану стратегічне управління підприємством набуває особливого значення, оскільки саме від ефективності стратегічних рішень залежить здатність підприємства адаптуватися до кризових умов, забезпечувати стабільність діяльності та зберігати конкурентоспроможність. Воєнні дії суттєво змінюють умови функціонування суб'єктів господарювання, що потребує перегляду традиційних підходів до стратегічного управління та формування нових механізмів реагування на зовнішні загрози.

Стратегічне управління в умовах війни характеризується високим рівнем невизначеності та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільної економічної ситуації, ризику втрати активів, перебоїв у постачанні ресурсів, змін попиту на продукцію та загроз безпеці працівників. За таких умов стратегічне управління повинно бути максимально гнучким та орієнтованим на оперативне реагування на кризові ситуації [7, с. 91].

Однією з основних особливостей стратегічного управління під час війни є необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища. Керівництво підприємства повинно регулярно аналізувати економічну ситуацію, зміни у законодавстві, стан ринку, логістичні ризики та безпекові фактори. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків для діяльності підприємства [7, с. 94].

Важливим напрямом стратегічного управління в умовах воєнного стану є забезпечення безперервності діяльності підприємства. Для цього

підприємства розробляють антикризові стратегії, резервні плани діяльності, диверсифікують канали постачання та збуту продукції, а також створюють фінансові резерви для подолання кризових ситуацій. Значна увага приділяється питанням релокації виробничих потужностей у більш безпечні регіони країни та пошуку нових партнерів і ринків збуту [8].

У сучасних умовах стратегічне управління також передбачає активне впровадження цифрових технологій. Через воєнні ризики та обмеження доступу до окремих територій підприємства все частіше використовують дистанційні форми роботи, електронний документообіг, хмарні сервіси та автоматизовані системи управління. Цифровізація дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності підприємства, підвищити оперативність прийняття рішень та знизити ризики втрати інформації [8].

Ще однією важливою особливістю стратегічного управління під час війни є підвищення ролі управління ризиками. Воєнний стан створює значну кількість фінансових, виробничих, кадрових та інформаційних ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. У зв'язку з цим керівництво повинно здійснювати оцінку ризиків, прогнозувати можливі загрози та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Система ризик-менеджменту стає невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством [7, с. 98].

Крім того, стратегічне управління в умовах війни повинно бути орієнтоване на підвищення гнучкості організаційної структури підприємства. Підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, змінювати структуру управління, переглядати функціональні обов'язки працівників та впроваджувати нові форми організації праці. Гнучкість управлінської системи дозволяє підприємству швидше реагувати на кризові явища та забезпечувати стабільність діяльності навіть у складних умовах [8].

Особливу увагу під час війни підприємства приділяють кадровій політиці та підтримці персоналу. В умовах психологічного навантаження, міграції населення та мобілізації працівників важливого значення набуває мотивація персоналу, створення безпечних умов праці та підтримка емоційного стану працівників. Ефективне стратегічне управління передбачає формування стабільного трудового колективу та забезпечення високого рівня корпоративної відповідальності [7, с. 101].

Таким чином, стратегічне управління підприємством під час війни має низку особливостей, пов'язаних із високим рівнем невизначеності, необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, посиленням антикризового управління та впровадженням сучасних цифрових технологій. Ефективна стратегія розвитку підприємства в умовах воєнного стану є важливою умовою забезпечення його стабільного функціонування та подальшого розвитку.

В умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності ефективне управління персоналом і ресурсами є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства. Сучасні кризові умови створюють значні труднощі для організації трудових процесів, забезпечення підприємств необхідними ресурсами та підтримання продуктивності праці. Саме тому система управління персоналом та ресурсами потребує адаптації до нових умов господарювання, використання антикризових підходів та впровадження сучасних методів управління.

Однією з найбільших проблем для підприємств у період воєнного стану є кадровий дефіцит. Через мобілізацію населення, вимушену міграцію, евакуацію працівників та погіршення демографічної ситуації багато підприємств зіткнулися з нестачею кваліфікованих кадрів. Особливо гостро ця проблема проявляється у виробничій сфері, логістиці, енергетиці та сфері

послуг. За таких умов керівництво підприємств змушене шукати нові підходи до організації праці, залучення та утримання персоналу [9, с. 74].

Управління персоналом в умовах нестабільності передбачає створення ефективної системи мотивації працівників. В умовах психологічного напруження, невизначеності та постійних ризиків важливого значення набуває не лише матеріальне стимулювання, а й моральна підтримка персоналу. Керівництво підприємства повинно забезпечувати сприятливий психологічний клімат у колективі, підтримувати комунікацію з працівниками та створювати умови для збереження їх працездатності та професійної мотивації [9, с. 77].

Важливою складовою управління персоналом є забезпечення безпечних умов праці. Підприємства повинні організовувати систему цивільного захисту, проводити інструктажі з безпеки, облаштовувати укриття та забезпечувати працівників необхідними засобами захисту. Крім того, значного поширення набули дистанційні форми роботи, які дозволяють забезпечити безперервність діяльності підприємства навіть за умов загрози безпеці працівників [10].

У сучасних умовах підприємства активно впроваджують цифрові технології в систему управління персоналом. Використання онлайн-платформ для комунікації, електронного документообігу, автоматизованих систем обліку робочого часу та дистанційного контролю виконання завдань дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити стабільну роботу підприємства. Цифровізація кадрового управління сприяє швидшій адаптації підприємств до кризових умов та оптимізації трудових ресурсів [10].

Не менш важливим є управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства. В умовах воєнного стану підприємства стикаються з нестачею сировини, перебоями в постачанні продукції, підвищенням вартості енергоресурсів та фінансовими труднощами. У зв'язку з цим керівництво

змушене здійснювати постійний контроль за використанням ресурсів, оптимізувати витрати та шукати альтернативні джерела постачання [9, с. 80].

Раціональне управління ресурсами передбачає впровадження антикризових механізмів, спрямованих на забезпечення економії матеріальних ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів. Багато підприємств переходять до використання енергозберігаючих технологій, автоматизації виробництва та оптимізації логістичних процесів. Такі заходи дозволяють знизити витрати та забезпечити стабільність діяльності підприємства навіть у складних економічних умовах [10].

Важливим напрямом управління ресурсами є формування резервів та диверсифікація постачання. Воєнний стан підвищує ризик перебоїв у забезпеченні підприємств необхідними ресурсами, тому підприємства повинні формувати запаси сировини, розширювати коло постачальників та створювати резервні логістичні маршрути. Це дозволяє мінімізувати ризики зупинки виробництва та забезпечити безперервність діяльності [9, с. 82].

Таким чином, управління персоналом та ресурсами в умовах нестабільності є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Воєнний стан створює значні виклики для кадрової політики, організації праці та ресурсного забезпечення підприємств, що потребує впровадження сучасних методів управління, цифрових технологій та антикризових механізмів. Ефективне управління трудовими та матеріальними ресурсами сприяє підвищенню стійкості підприємства та його адаптації до кризових умов.

2.2. Проблеми та ризики управління підприємством під час воєнного стану

В умовах воєнного стану підприємства функціонують у нестабільному економічному середовищі, що супроводжується значним рівнем фінансових та логістичних ризиків. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, порушення транспортних маршрутів та загальна економічна нестабільність негативно впливають на діяльність суб'єктів господарювання та створюють суттєві перешкоди для забезпечення ефективного управління підприємством. За таких умов підприємства змушені адаптувати систему управління до нових викликів та впроваджувати антикризові механізми для мінімізації ризиків.

Однією з найбільших проблем для підприємств у період воєнного стану є фінансова нестабільність. Воєнні дії призвели до скорочення обсягів виробництва, зниження купівельної спроможності населення, зменшення попиту на товари та послуги, а також порушення роботи фінансового ринку. У результаті багато підприємств зіткнулися зі зниженням доходів, нестачею оборотних коштів та труднощами у виконанні фінансових зобов'язань [11, с. 143].

Важливим фінансовим ризиком є інфляційні процеси та коливання валютного курсу. В умовах воєнного стану спостерігається зростання цін на сировину, паливо, енергоресурси та логістичні послуги, що суттєво підвищує витрати підприємств. Коливання валютного курсу негативно впливає на імпортозалежні підприємства та ускладнює процес фінансового планування. У таких умовах керівництво підприємств змушене переглядати цінову політику, оптимізувати витрати та шукати додаткові джерела фінансування [11, с. 146].

Серйозною проблемою для підприємств є ризик втрати активів та матеріальних ресурсів. Через бойові дії багато підприємств зазнали

пошкодження або повного знищення виробничих потужностей, складських приміщень та транспортної інфраструктури. Це призводить до значних фінансових втрат, ускладнює виробничий процес та негативно впливає на економічну стійкість підприємств [12].

Не менш важливими є логістичні ризики, які суттєво впливають на функціонування підприємств у період воєнного стану. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, обмеження перевезень та дефіцит пального створюють труднощі у постачанні сировини та доставці готової продукції. У багатьох випадках підприємства змушені змінювати логістичні маршрути, шукати нових постачальників та збільшувати витрати на транспортування продукції [12].

Особливо складною є ситуація для підприємств, діяльність яких залежить від міжнародної торгівлі. Через обмеження експорту та імпорту, порушення міжнародних логістичних ланцюгів та нестабільність митного регулювання підприємства стикаються з проблемами забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Це негативно впливає на конкурентоспроможність українських підприємств та їх фінансові результати [11, с. 149].

В умовах воєнного стану значного поширення набуває ризик порушення безперервності діяльності підприємства. Через перебої в енергопостачанні, проблеми зі зв'язком та транспортом підприємства не завжди можуть забезпечити стабільне функціонування виробничих процесів. У зв'язку з цим підприємства змушені впроваджувати резервні системи енергозабезпечення, формувати запаси сировини та розробляти антикризові плани діяльності [12].

Для мінімізації фінансових та логістичних ризиків підприємства активно використовують механізми антикризового управління. Серед основних заходів можна виділити диверсифікацію постачання, оптимізацію витрат, створення

фінансових резервів, автоматизацію логістичних процесів та впровадження цифрових технологій у систему управління. Такі заходи дозволяють підвищити стійкість підприємства до кризових явищ та забезпечити ефективне функціонування навіть в умовах високого рівня невизначеності [11, с. 152].

Таким чином, фінансові та логістичні ризики є одними з найсерйозніших проблем управління підприємством у період воєнного стану. Економічна нестабільність, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів та ризик втрати активів негативно впливають на діяльність підприємств та потребують впровадження ефективних антикризових механізмів управління.

В умовах воєнного стану питання забезпечення безперервності функціонування підприємства набуває особливої актуальності. Безперервність діяльності є важливою умовою збереження економічної стабільності підприємства, виконання договірних зобов'язань, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення робочих місць. Проте сучасні кризові умови створюють значні труднощі для стабільної роботи суб'єктів господарювання, що вимагає від керівництва підприємств впровадження ефективних антикризових механізмів управління.

Однією з основних проблем забезпечення безперервності функціонування підприємств є загроза фізичного знищення або пошкодження виробничих потужностей. Воєнні дії призводять до руйнування підприємств, складських приміщень, транспортної інфраструктури та енергетичних об'єктів, що унеможливорює стабільне здійснення виробничої діяльності. Особливо складною є ситуація для підприємств, розташованих у зонах активних бойових дій або поблизу стратегічно важливих об'єктів [13, с. 58].

Важливою проблемою є також перебої в енергопостачанні. Через пошкодження енергетичної інфраструктури підприємства часто стикаються з відключеннями електроенергії, що негативно впливає на виробничі процеси,

функціонування обладнання та систему комунікацій. Для забезпечення безперервності діяльності підприємства змушені використовувати резервні джерела живлення, генератори та альтернативні способи енергозабезпечення, що потребує додаткових фінансових витрат [13, с. 61].

Суттєвим викликом для підприємств є порушення логістичних процесів та постачання ресурсів. Воєнний стан призводить до блокування транспортних маршрутів, нестачі пального, затримок у доставці сировини та готової продукції. У таких умовах підприємства стикаються з ризиком зупинки виробництва через відсутність необхідних ресурсів. Для мінімізації таких ризиків керівництво підприємств змушене шукати альтернативних постачальників, формувати резервні запаси сировини та змінювати логістичні маршрути [14].

Ще однією серйозною проблемою є кадрові труднощі. Через мобілізацію, евакуацію населення та міграційні процеси підприємства стикаються з дефіцитом працівників, особливо кваліфікованих спеціалістів. Це негативно впливає на організацію виробничого процесу та ефективність управління підприємством. Крім того, психологічний стан працівників у період воєнного стану також може знижувати рівень продуктивності праці та мотивації персоналу [13, с. 64].

Значною проблемою для забезпечення безперервності функціонування підприємства є фінансова нестабільність. Зниження доходів, зростання витрат, інфляційні процеси та нестача фінансових ресурсів ускладнюють можливість підтримання стабільної діяльності підприємств. Багато підприємств змушені скорочувати витрати, оптимізувати штат працівників та переглядати стратегію фінансового управління для забезпечення подальшого функціонування [14].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів. Для забезпечення безперервності діяльності

підприємства активно впроваджують дистанційні форми роботи, електронний документообіг, хмарні технології та автоматизовані системи управління. Це дозволяє підтримувати комунікацію між працівниками, забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів та зменшувати ризики втрати інформації [14].

Для забезпечення безперервності функціонування підприємства важливим є впровадження системи антикризового управління. Підприємства повинні розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях, створювати резервні канали комунікації, формувати фінансові резерви та забезпечувати захист інформаційних ресурсів. Ефективна система антикризового управління дозволяє своєчасно реагувати на кризові явища та мінімізувати негативні наслідки для діяльності підприємства [13, с. 67].

Таким чином, забезпечення безперервності функціонування підприємства в умовах воєнного стану є складним управлінським завданням, яке потребує комплексного підходу та впровадження сучасних механізмів антикризового управління. Основними проблемами є руйнування інфраструктури, перебої в енергопостачанні, логістичні труднощі, кадровий дефіцит та фінансова нестабільність. Ефективне вирішення зазначених проблем сприяє підвищенню стійкості підприємства та забезпеченню його стабільного функціонування в кризових умовах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Сучасні методи підвищення ефективності управління підприємством

У сучасних умовах воєнного стану цифрові технології стали одним із найважливіших інструментів забезпечення ефективного управління підприємством. Активний розвиток цифровізації дозволяє підприємствам адаптуватися до кризових умов, забезпечувати безперервність діяльності, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень. В умовах нестабільності та високого рівня ризиків впровадження цифрових технологій є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств.

Однією з головних переваг цифровізації системи управління є можливість автоматизації управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати документообіг, фінансовий облік, управління персоналом, логістику та контроль виробничих процесів. Завдяки цьому підприємства можуть значно скоротити витрати часу на виконання адміністративних операцій, підвищити точність обробки інформації та знизити ризик помилок у процесі управління [15, с. 133].

Важливим напрямом цифровізації є впровадження систем електронного документообігу. В умовах воєнного стану багато підприємств перейшли на дистанційний формат роботи, що потребувало забезпечення швидкого та безпечного обміну інформацією між працівниками та структурними підрозділами. Електронний документообіг дозволяє забезпечити оперативність комунікації, спрощує процес погодження документів та підвищує ефективність управлінської діяльності [15, с. 136].

Значного поширення у сучасних умовах набули хмарні технології та онлайн-сервіси. Використання хмарних платформ дозволяє підприємствам зберігати інформацію на віддалених серверах, забезпечувати доступ до даних з будь-якого місця та зменшувати ризик втрати інформації через пошкодження офісної інфраструктури. Крім того, онлайн-сервіси сприяють організації дистанційної роботи працівників та підтриманню ефективної комунікації в колективі [16].

Важливою складовою цифровізації управління є використання автоматизованих систем управління підприємством. Такі системи дозволяють здійснювати комплексне управління фінансовими, виробничими та кадровими ресурсами підприємства, забезпечують контроль за виконанням управлінських рішень та сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують ERP-системи, CRM-платформи та інші цифрові інструменти управління [16].

Впровадження цифрових технологій також сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень. Завдяки використанню аналітичних програм та інформаційних систем керівництво підприємства може оперативно отримувати актуальну інформацію про фінансовий стан підприємства, обсяги виробництва, ефективність роботи персоналу та інші показники діяльності. Це дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ [15, с. 139].

У сучасних умовах особливого значення набуває кібербезпека підприємства. Активне використання цифрових технологій підвищує ризик кібератак, втрати інформації та порушення функціонування інформаційних систем. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати сучасні засоби захисту інформації, системи резервного копіювання даних та механізми контролю доступу до інформаційних ресурсів [16].

Водночас впровадження цифрових технологій у систему управління має і певні труднощі. Основними проблемами є недостатній рівень технічного забезпечення підприємств, нестача фінансових ресурсів для цифровізації, низький рівень цифрової компетентності персоналу та ризики інформаційної безпеки. Проте навіть за наявності таких труднощів цифровізація залишається одним із найефективніших напрямів удосконалення управління підприємством у сучасних кризових умовах [15, с. 141].

Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством є важливим інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах воєнного стану. Автоматизація бізнес-процесів, використання хмарних технологій, електронного документообігу та сучасних інформаційних систем сприяють забезпеченню безперервності діяльності підприємства, підвищенню оперативності прийняття рішень та адаптації підприємств до кризових умов.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливого значення набуває впровадження антикризових механізмів управління підприємством. Сучасні кризові явища створюють значні ризики для діяльності суб'єктів господарювання, що потребує від керівництва підприємств своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні загрози. Антикризове управління спрямоване на забезпечення стабільного функціонування підприємства, мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій та формування умов для подальшого розвитку підприємства навіть у складних економічних умовах.

Антикризове управління являє собою систему заходів, методів та управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризовим явищам, своєчасне виявлення проблем та подолання негативних наслідків кризових процесів. У сучасних умовах антикризові механізми є необхідною складовою

системи управління підприємством, оскільки воєнний стан супроводжується високим рівнем невизначеності, фінансовими ризиками, порушенням логістичних процесів та кадровими проблемами [17, с. 88].

Одним із найважливіших антикризових механізмів є система управління ризиками. Підприємства повинні здійснювати постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявляти потенційні загрози та прогнозувати можливі наслідки кризових ситуацій. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє підприємству своєчасно реагувати на негативні зміни та мінімізувати можливі втрати. У сучасних умовах особлива увага приділяється фінансовим, логістичним, кадровим та інформаційним ризикам [17, с. 91].

Важливим напрямом антикризового управління є фінансова стабілізація підприємства. Через зростання витрат, інфляційні процеси та скорочення доходів підприємства змушені впроваджувати заходи щодо оптимізації витрат, раціонального використання фінансових ресурсів та формування резервних фондів. Крім того, підприємства активно шукають альтернативні джерела фінансування, залучають інвестиції та переглядають фінансову політику для забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості [18].

Суттєве значення в умовах воєнного стану має диверсифікація діяльності підприємства. Для зменшення залежності від окремих ринків, постачальників або видів продукції підприємства змінюють структуру виробництва, розширюють асортимент продукції та шукають нові ринки збуту. Диверсифікація дозволяє знизити рівень ризиків та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства в кризових умовах [17, с. 94].

Ефективним антикризовим механізмом є також цифровізація управлінських процесів. Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління, дистанційних форм роботи та сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити безперервність діяльності

підприємства, підвищити оперативність прийняття рішень та знизити витрати на управління. У сучасних умовах цифрові технології стали важливим інструментом адаптації підприємств до кризових ситуацій [18].

Особливого значення набуває кадрова політика підприємства. Антикризове управління передбачає забезпечення стабільності трудового колективу, підтримку працівників та створення безпечних умов праці. Підприємства впроваджують програми мотивації персоналу, організовують психологічну підтримку працівників та забезпечують гнучкі форми організації праці. Це дозволяє підтримувати ефективність роботи персоналу та зберігати кадровий потенціал підприємства [17, с. 97].

Важливою складовою антикризового управління є стратегічне планування діяльності підприємства. Навіть в умовах високого рівня невизначеності підприємства повинні формувати стратегічні плани розвитку, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій та визначати механізми реагування на кризові ситуації. Гнучке стратегічне планування дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність діяльності [18].

Крім того, антикризові механізми передбачають посилення внутрішнього контролю та підвищення ефективності управлінських рішень. Керівництво підприємства повинно здійснювати постійний контроль за використанням ресурсів, виконанням стратегічних завдань та ефективністю діяльності структурних підрозділів. Це сприяє своєчасному виявленню проблем та підвищенню результативності управління підприємством [17, с. 100].

Таким чином, антикризові механізми управління підприємством є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Ефективне управління ризиками,

фінансова стабілізація, диверсифікація діяльності, цифровізація бізнес-процесів та підтримка персоналу сприяють підвищенню стійкості підприємства та його адаптації до сучасних кризових умов.

3.2. Перспективи розвитку та адаптації підприємств у післявоєнний період

Післявоєнне відновлення економіки України є одним із ключових завдань держави та суб'єктів господарювання. Воєнні дії спричинили значні економічні втрати, руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей та погіршення фінансового стану підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективних напрямів відновлення та розвитку підприємств у післявоєнний період. Від успішності процесу адаптації підприємств до нових економічних умов залежатиме стабільність національної економіки, рівень зайнятості населення та темпи економічного зростання країни.

Одним із головних напрямів відновлення підприємств після війни є реконструкція та модернізація виробничих потужностей. Значна кількість підприємств зазнала пошкоджень або була повністю зруйнована внаслідок бойових дій. Тому важливим завданням стане відновлення виробничої інфраструктури, оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій. Модернізація виробництва дозволить підприємствам підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках [19, с. 203].

Важливим напрямом розвитку підприємств є цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій. Післявоєнний період стане поштовхом для активного розвитку цифрової економіки, автоматизації

виробництва та використання сучасних інформаційних систем управління. Впровадження цифрових технологій сприятиме підвищенню продуктивності праці, оптимізації управлінських процесів та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів підприємства [19, с. 206].

Суттєвого значення набуває розвиток інвестиційної діяльності підприємств. Для відновлення економіки України необхідним є залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, міжнародної фінансової допомоги та грантових програм підтримки бізнесу. Інвестиції сприятимуть відновленню виробничих потужностей, створенню нових робочих місць та розвитку підприємницької діяльності. У післявоєнний період важливим завданням стане формування сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення державної підтримки підприємств [20].

Одним із перспективних напрямів розвитку підприємств є диверсифікація діяльності та вихід на нові ринки збуту. Воєнний стан суттєво змінив структуру попиту на товари та послуги, тому підприємства повинні адаптувати свою діяльність до нових потреб ринку. Розширення асортименту продукції, переорієнтація виробництва та розвиток експортної діяльності сприятимуть підвищенню фінансової стійкості підприємств та зменшенню ризиків залежності від окремих ринків [19, с. 209].

Особливого значення у післявоєнний період набуватиме розвиток людського капіталу та кадрового потенціалу підприємств. Через міграційні процеси та демографічні втрати підприємства можуть зіткнутися з дефіцитом кваліфікованих працівників. У зв'язку з цим важливими напрямками розвитку стануть професійна підготовка персоналу, підвищення кваліфікації працівників, створення програм мотивації та забезпечення сприятливих умов праці [20].

Важливою складовою післявоєнного розвитку підприємств є впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства повинні орієнтуватися не лише на отримання прибутку, а й на забезпечення екологічної безпеки, підтримку працівників та участь у відновленні соціальної інфраструктури. Соціально відповідальний бізнес сприятиме зміцненню довіри суспільства до підприємств та підвищенню їх репутації [19, с. 212].

Крім того, важливим напрямом відновлення підприємств є розвиток міжнародного співробітництва та інтеграція у світовий економічний простір. Післявоєнне відновлення економіки України передбачає активізацію зовнішньоекономічної діяльності, залучення міжнародних партнерів та участь українських підприємств у міжнародних проєктах. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розширенню можливостей для їх розвитку [20].

Таким чином, післявоєнне відновлення та розвиток підприємств потребують комплексного підходу, спрямованого на модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, залучення інвестицій, розвиток кадрового потенціалу та розширення міжнародного співробітництва. Ефективна реалізація зазначених напрямів сприятиме забезпеченню економічної стійкості підприємств та відновленню національної економіки України.

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду управління підприємствами в кризових умовах. Багато країн світу вже стикалися з економічними кризами, військовими конфліктами, глобальними фінансовими потрясіннями та іншими надзвичайними ситуаціями, що вимагало від підприємств швидкої адаптації до нових умов функціонування. Аналіз

міжнародного досвіду дозволяє визначити ефективні механізми антикризового управління та можливості їх застосування в Україні для забезпечення стабільного функціонування підприємств і відновлення економіки.

Одним із найбільш ефективних підходів зарубіжних підприємств до управління в кризових умовах є впровадження системи стратегічного планування та ризик-менеджменту. У країнах Європейського Союзу, США та Японії підприємства активно використовують механізми прогнозування ризиків, оцінки можливих загроз та розробки альтернативних сценаріїв розвитку подій. Це дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ [21, с. 154].

Важливе місце у зарубіжній практиці займає цифровізація управлінських процесів. Підприємства розвинених країн активно впроваджують автоматизовані системи управління, електронний документообіг, хмарні технології та дистанційні форми організації праці. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємства, підвищити ефективність управлінських рішень та зменшити вплив кризових факторів на діяльність суб'єктів господарювання [21, с. 157].

Одним із прикладів ефективного антикризового управління є досвід підприємств Японії після природних катастроф та економічних криз. Японські компанії активно використовують принципи гнучкого управління, оперативного реагування на кризові ситуації та безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Значна увага приділяється створенню резервних систем постачання, диверсифікації виробництва та формуванню фінансових резервів для забезпечення стабільності діяльності підприємства [21, с. 160].

У країнах Європейського Союзу значного поширення набули механізми державної підтримки бізнесу в кризових умовах. Підприємства отримують

фінансову допомогу, податкові пільги, пільгове кредитування та грантову підтримку для відновлення діяльності та збереження робочих місць. Крім того, активно розвиваються програми підтримки малого та середнього бізнесу, що сприяє підвищенню економічної стійкості підприємств [21, с. 163].

Важливим елементом зарубіжного досвіду є розвиток корпоративної соціальної відповідальності. У багатьох країнах підприємства активно беруть участь у вирішенні соціальних проблем, підтримують працівників та місцеві громади, що сприяє підвищенню рівня довіри до бізнесу та формуванню позитивного іміджу підприємства. Соціально відповідальний підхід до управління дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до кризових умов та забезпечувати стабільність трудового колективу [21, с. 166].

Для України зарубіжний досвід управління підприємствами в кризових умовах є надзвичайно важливим, особливо в контексті післявоєнного відновлення економіки. Вітчизняні підприємства можуть використовувати міжнародні підходи до ризик-менеджменту, цифровізації бізнес-процесів, стратегічного планування та антикризового управління. Крім того, важливим є впровадження сучасних механізмів державної підтримки бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності.

Застосування зарубіжного досвіду в Україні потребує врахування національних особливостей економіки, рівня розвитку підприємницького середовища та сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом. Проте адаптація ефективних міжнародних практик управління може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та забезпечення їх стабільного розвитку у післявоєнний період.

Таким чином, зарубіжний досвід управління підприємствами в кризових умовах демонструє ефективність стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів, розвитку системи ризик-менеджменту та державної

підтримки бізнесу. Використання таких підходів в Україні сприятиме підвищенню ефективності управління підприємствами та забезпеченню їх адаптації до сучасних кризових умов.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що в умовах воєнного стану система управління підприємством зазнає суттєвих змін та потребує адаптації до нових економічних, соціальних і безпекових викликів. Воєнні дії негативно впливають на діяльність суб'єктів господарювання, спричиняючи фінансову нестабільність, порушення логістичних процесів, дефіцит трудових ресурсів, руйнування інфраструктури та зниження рівня ділової активності. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління підприємством, здатне забезпечити безперервність діяльності, збереження ресурсів та адаптацію підприємства до кризового середовища.

У ході дослідження було визначено, що управління підприємством є складним та багатограним процесом, який охоплює систему взаємопов'язаних функцій, методів та управлінських рішень. Основними функціями управління виступають планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, які забезпечують координацію діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей. В умовах воєнного стану значення управлінської діяльності суттєво зростає, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить економічна стійкість підприємства та його здатність функціонувати в умовах нестабільності.

Дослідження показало, що воєнний стан спричиняє значні економічні та організаційні наслідки для підприємств. Серед основних проблем було визначено скорочення обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів, фінансові труднощі, нестачу кваліфікованих кадрів та необхідність швидкої адаптації системи управління до нових умов діяльності. Особливо важливого значення набуває антикризове управління, спрямоване на мінімізацію ризиків,

забезпечення безперервності функціонування підприємства та збереження його конкурентоспроможності.

У процесі аналізу системи управління підприємством в умовах воєнного стану було встановлено, що сучасні підприємства повинні активно впроваджувати механізми стратегічного управління, ризик-менеджменту та цифровізації бізнес-процесів. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем управління, електронного документообігу та дистанційних форм організації праці дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності та забезпечити стабільність функціонування підприємства навіть у кризових умовах.

Також було визначено, що ефективне управління персоналом та ресурсами є важливою передумовою забезпечення стабільної діяльності підприємства. В умовах нестабільності підприємства повинні приділяти значну увагу мотивації працівників, створенню безпечних умов праці, підтримці психологічного стану персоналу та раціональному використанню матеріальних і фінансових ресурсів. Важливого значення набуває формування резервів, диверсифікація постачання та оптимізація витрат підприємства.

Проведене дослідження дало змогу встановити, що перспективи розвитку підприємств у післявоєнний період пов'язані з модернізацією виробництва, цифровізацією управлінських процесів, залученням інвестицій, розвитком кадрового потенціалу та інтеграцією у міжнародний економічний простір. Важливим напрямом є використання зарубіжного досвіду антикризового управління, стратегічного планування та державної підтримки бізнесу, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності українських підприємств.

Отже, удосконалення системи управління підприємством в умовах воєнного стану є необхідною умовою забезпечення економічної стійкості

суб'єктів господарювання та відновлення національної економіки України. Ефективне поєднання сучасних методів управління, цифрових технологій, антикризових механізмів та стратегічного планування сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до кризових умов і забезпеченню їх стабільного розвитку у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2022. 464 с.
2. Управління підприємством в умовах воєнного стану: виклики та адаптація бізнесу в Україні. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 14.03.2026).
3. Савченко О. В. Особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 117–126.
4. Дія.Бізнес. Як український бізнес працює в умовах війни: основні виклики та шляхи адаптації. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
5. Іванілов О. С. Управління підприємством в умовах кризових ситуацій : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2022. 312 с.
6. Міністерство економіки України. Особливості діяльності підприємств в умовах воєнного стану. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2026).
7. Гринько Т. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Економічний простір. 2022. № 181. С. 90–102.
8. Forbes Ukraine. Як бізнес адаптується до війни: нові стратегії управління підприємствами. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 18.02.2026).
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
10. Work.ua. Як бізнесу організувати роботу команди в умовах війни. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 11.03.2026).

11. Петренко Л. А. Фінансові ризики підприємств в умовах кризової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. № 47. С. 142–153.
12. Liga.net. Логістика бізнесу під час війни: основні проблеми та шляхи вирішення. URL: <https://biz.liga.net> (дата звернення: 27.03.2026).
13. Бондаренко С. М. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності : монографія. Дніпро : Журфонд, 2022. 284 с.
14. Українська правда. Бізнес під час війни: як компанії забезпечують безперервність роботи. URL: <https://www.pravda.com.ua> (дата звернення: 05.04.2026).
15. Коваленко М. О. Цифровізація управління підприємством у сучасних умовах. Економіка та держава. 2023. № 9. С. 132–142.
16. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрові рішення для бізнесу в умовах війни. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 24.02.2026).
17. Терещенко О. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 268 с.
18. Дія.Бізнес. Антикризіві рішення для українського бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
19. Шевченко Л. С. Розвиток підприємств у післявоєнний період: економічні перспективи та напрями модернізації. Економіка України. 2023. № 11. С. 202–213.
20. Міністерство економіки України. План відновлення України та підтримка бізнесу. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2026).