

# УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ

©2024 СКІБСЬКА К. О., КОЗИР Р. С.

УДК 330  
JEL: D81; H56; P42

## Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни

Взаємодія між сферою бізнесу та воєнними діями представляє собою складну динаміку, оскільки обидва ці аспекти мають величезний вплив одне на одного. Розглядаючи цей зв'язок, слід враховувати не лише виклики, а й можливості, які він відкриває для бізнесу в умовах нестабільності та конфліктів. Високий рівень несигурності та геополітичних турбуленцій створює особливі умови для стратегічного мислення та адаптивності бізнес-лідерів. Воєнні дії викликають економічну нестабільність, зниження виробництва, знищення інфраструктури та втрату робочих місць, що призводить до збитків для місцевих підприємств і спричиняє великі ризики для інвесторів, які мають укласти кошти в країни з воєнними конфліктами, через нестабільність урядових структур і сумніви щодо відновлення економіки після завершення конфлікту. Умови воєнного конфлікту вимагають від бізнес-організацій високого рівня уваги до забезпечення безпеки та захисту своїх співпрацівників, оскільки ця категорія активів є однією з найважливіших для стійкості підприємства. Паралельно з цим велике значення набуває захист майнових активів, оскільки підприємства повинні мінімізувати можливі ризики знищення або пошкодження в умовах воєнних дій. Крім того, ефективне управління ризиками вимагає від підприємства розробки та впровадження стратегій адаптації до змінного геополітичного середовища, що дозволяє зберегти стійкість та ефективність функціонування під час несприятливих умов. Важливо зазначити, що компетентне управління ризиками є вирішальним фактором для збереження ділової активності та успішного функціонування підприємства навіть у найскладніших сценаріях конфліктного середовища. Війна, як складний феномен, створює не тільки виклики, але й можливості для бізнесу, особливо в контексті певних галузей і сценаріїв. Наприклад, стимулює попит на продукцію та послуги, пов'язані з оборонною промисловістю, що сприяє розвитку технологій, виробництва зброї, транспорту та комунікаційних систем. Ринки відновлення після завершення конфлікту відкривають нові можливості для компаній у сферах будівництва, реконструкції та інфраструктурних рішень. Отже, воєнні конфлікти, хоча і створюють значні виклики для суспільства та економіки, одночасно надають можливості для розвитку нових технологій, ринків та стратегій управління, що вимагають комплексного аналізу та реагування з боку бізнесу та політики.

**Ключові слова:** управління бізнесом, менеджмент, бізнес-процеси, управління, шляхи підтримки бізнесу, державне регулювання бізнесу, виклики.  
**Бібл.:** 13.

**Скібська Катерина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [katskibska@gmail.com](mailto:katskibska@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5261-5483>

**Researcher ID:** <https://researchid.com/skibskakateryna>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57972455800>

**Козир Роман Сергійович** – заступник генерального директора по координації роботи з міжнародними партнерами, ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» (вул. Фізкультури, 28, Київ, 03150, Україна)

**E-mail:** [roman.s.kozyr@gmail.com](mailto:roman.s.kozyr@gmail.com)

UDC 330  
JEL: D81; H56; P42

## Skibska K. O., Kozyr R. S. Business Management in the Wartime

The interaction between business and hostilities represents a complex dynamic, as both of these aspects have a huge impact on each other. When discussing this connection, one should consider not only the challenges, but also the opportunities it opens up for businesses in the face of instability and conflicts. The high level of discordance and geopolitical turbulence creates special conditions for strategic thinking and adaptability of business leaders. Hostilities cause economic instability, reduced production, destruction of infrastructure and loss of jobs, which leads to losses for local enterprises and causes great risks for investors who have to invest in countries with ongoing military conflicts, due to the instability of government structures and doubts about the economic recovery after the end of the certain conflict. The conditions of military conflict require a high level of attention from business organizations to ensure the safety and security of their employees, since this category of assets is one of the most important for the sustainability of the enterprise. Simultaneously, the protection of property assets is of great importance, as enterprises must minimize the possible risks of destruction or damage in the conditions of hostilities. In addition, effective risk management requires the enterprise to develop and implement strategies to adapt to the changing geopolitical environment, which allows it to maintain stability and efficiency of operation during adverse conditions. It is important to note that competent risk management is a crucial factor for maintaining business activity and the successful functioning of the enterprise even in the most complex scenarios of a conflict environment. War, as a complex phenomenon, creates not only challenges but also opportunities for business, especially in the context of certain industries and scenarios. For example, it stimulates the demand for products and services related to the defense industry, which contributes to the development of technology, weapons production, transport and communication systems. Post-conflict recovery markets open up new opportunities for companies in the fields of construction, reconstruction and infrastructure solutions. Thus, military conflicts, although they pose significant challenges to society and the economy, at the same time provide opportunities for the development of new technologies, markets and management strategies that require comprehensive analysis and response on the part of business and politics.

**Keywords:** business management, management, business processes, administration, ways to support business, State regulation of business, challenges.

**Bibl.:** 13.

Воєнний період викликає значні зміни в економічному ландшафті, впливаючи на діяльність підприємств у різних секторах. Бізнес під час війни змушений адаптуватися до нових умов, що часто містять в собі підвищені ризики, обмеження та нестабільність на ринках. Крім того, воєнний конфлікт може стати каталізатором для інновацій та змін у стратегіях бізнесу, зокрема у сфері виробництва військової техніки, безпеки та інших спеціалізованих товарів і послуг. На тлі воєнних подій підприємства також часто взаємодіють з урядовими органами, спільно працюючи над забезпеченням національної безпеки та економічної стійкості країни.

Навіть за існування великої кількості досліджень щодо сучасного стану та проблем функціонування суб'єктів бізнесу під час війни, ця тематика продовжує збільшувати свою актуальність серед науковців. Це пояснюється необхідністю систематичного аналізу тенденцій у розвитку бізнесу в умовах війни, які є складними та нестабільними, а також пошуком шляхів адаптації до них. Вивченням підприємництва в умовах війни займаються О. Ареф'єва, О. Витвицька, Д. Шварц, Ю. Веденіна, Я. Голобородько, В. Дикань, Н. Ковальчук, Г. Купалова та інші дослідники.

О. Панухник у своєму дослідженні визначає, що бізнес стикається з високим рівнем невизначеності, який обумовлений рядом викликів, таких як зростання цін, нестача палива та проблеми з транспортними маршрутами, ускладненням зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які вже мають стандартні шляхи експорту, що також призводить до значних труднощів. Дані аспекти свідчать про важкість управління бізнесом в умовах війни та нестабільності, що потребує пошуку нових стратегій та рішень для адаптації та успішного функціонування підприємств [1].

В умовах воєнного стану Т. Мельник відзначає важливість державної підтримки та стимулювання розвитку бізнесу в Україні, зазначаючи, що розробка заходів для стабілізації бізнес-середовища та реформування системи регулювання підприємницької діяльності є ключовими факторами для забезпечення успішного функціонування підпри-

емств. Це підкреслює необхідність системних змін та ефективних стратегій управління в умовах воєнних дій для підтримки та стимулювання бізнесу в країні [5].

Т. Мурована у своєму дослідженні висвітлює, що сектор підприємництва України демонструє вразливість до впливу воєнних подій, частина підприємств припинила свою діяльність, однак більшість підприємств продовжують активно працювати над пошуком методів адаптації до нових умов, використовуючи резерви для підтримки свого функціонування. Це підкреслює необхідність надання допомоги та створення сприятливих умов для підтримки підприємств в умовах війни, а також розвитку стратегій адаптації для забезпечення стійкості та розвитку економіки [3].

Незважаючи на значні дослідження вчених, важливо відзначити, що досі існує необхідність у вирішенні питання визначення пріоритетів у розвитку бізнесу під час воєнних умов.

Мета цієї роботи полягає в аналізі сучасного стану вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної російської збройної агресії проти України. У цьому дослідженні звертається увага на основні проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства, та обґрунтовуються шляхи вирішення цих проблем з метою сприяння стійкому розвитку підприємництва в умовах воєнного конфлікту. Вплив війни на бізнес може бути досліджений з різних наукових точок зору, включно з економікою, менеджментом, соціологією та іншими галузями. Нижче наведено огляд деяких наукових аспектів щодо впливу війни на бізнес.

## 1. ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

**Макроекономічні наслідки:** війна часто супроводжується зниженням валового внутрішнього продукту (ВВП), зростанням інфляції та зменшенням інвестиційної активності, що може негативно вплинути на розвиток бізнесу.

Детальніше розглянемо деякі з найбільш важливих макроекономічних показників і як вони можуть змінюватися під час війни.

**Спад виробництва:** під час війни спостерігається зменшення виробництва, що призводить

до негативного впливу на валовий внутрішній продукт (ВВП) країни з кількох причин, включно з перервою у виробництві внаслідок воєнних дій, зниженням продуктивності підприємств через мобілізацію ресурсів на оборонні потреби, а також руйнуванням інфраструктури, що призводить до зниження ефективності виробництва [4].

*Збільшення витрат держави на оборону* під час війни може виявити суттєвий вплив на загальний рівень валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, цей ефект зазвичай може бути спричинений кількома факторами. По-перше, збільшення витрат на оборону може привести до зростання державних витрат у військовій сфері, що може стати додатковим стимулом для розвитку військово-промислового комплексу та пов'язаних з ним галузей. По-друге, це може сприяти створенню нових робочих місць і збільшенню активності в секторі виробництва військової техніки та послуг. Однак важливо враховувати, що збільшення витрат на оборону також може стати причиною втрати ефективності інших галузей економіки через перерозподіл ресурсів та конкуренцію за фінансові ресурси. Також це може вплинути на фінансовий стан державного бюджету та спричинити зміни у величині бюджетного дефіциту та державного боргу [5]. Крім того, збільшення витрат на оборону може мати наслідки на рівень інфляції, яка може зростати через підвищення попиту на ресурси та послуги в умовах воєнних дій.

**З**ниження виробництва та обмеження постачання під час війни можуть викликати важливі економічні наслідки, зокрема збільшення цін на товари та послуги, що може стати результатом зменшення обсягів виробництва та скорочення асортименту товарів через ускладнення постачальницьких ланцюгів та перерви в торгівлі. Зростання цін на товари та послуги в умовах обмеженої пропозиції може призвести до змін у споживчому попиті та структурі витрат населення і підприємств. Цей процес може викликати інфляційний тиск в економіці, оскільки підвищення цін на базові товари та послуги може розповсюджуватися на інші галузі, поширюючи ефект цінових лавин. Для монетарних і фіскальних органів управління ці процеси можуть стати важливими факторами у формуванні грошової політики та фінансових стратегій для стабілізації цінового рівня та мінімізації негативних наслідків для економіки. Проте важливо також враховувати, що інфляційний вплив залежить від багатьох факторів, таких як рівень довіри, умови попиту та пропозиції на ринку, інституційну стабільність та ефективність управління економікою в умовах кризових ситуацій.

Для фінансування витрат під час війни держава може вживати заходів, спрямованих на збільшення грошової маси в економіці. Це може включати *емісію додаткової готівки*, розширення монетарної бази через кредитування від комерційних банків або використання грошових інструментів, таких як облігації. Збільшення грошової маси може мати прямий вплив на інфляцію, оскільки збільшення кількості грошей в обігу за нестабільних умов може призвести до зростання цін на товари та послуги. Крім того, збільшення грошової маси може впливати на обсяги кредитування, зокрема через зміни відсоткових ставок і доступності кредитів для підприємств та населення. Це може мати важливий економічний вплив, оскільки обсяги кредитування можуть визначати рівень інвестиційної активності, споживчого попиту та загальний стан фінансової системи країни.

**Фінансові ризики:** нестабільна ситуація під час війни може збільшити фінансові ризики для бізнесу через зміни в обмінних курсах, зростання відсоткових ставок та інші фактори. По-перше, зміни в обмінних курсах можуть суттєво вплинути на експортно-імпортні операції підприємств, зокрема у випадку зростання вартості імпортованих матеріалів або зниження конкурентоспроможності експортних товарів. Крім того, зростання відсоткових ставок може ускладнити доступ підприємств до кредитних ресурсів, що може обмежити їхню можливість здійснення інвестицій та розвитку. Непередбачуваність на валютних ринках може спричинити фінансові втрати для бізнесу, якщо вартість іноземних валют, з якими вони працюють, раптово змінюється. Підвищення політичного ризику також може призвести до втрат довіри інвесторів та споживачів, що вплине на фінансовий стан підприємств. Додатково, збільшення фінансових ризиків може змусити бізнеси переглянути свої стратегії фінансування, що може призвести до змін у їхній діловій моделі та планах на майбутнє. Наприклад, підприємства можуть шукати альтернативні джерела фінансування або звертатися до захисних стратегій, щоб зменшити вплив фінансових ризиків на їх діяльність. Таким чином, фінансові ризики, пов'язані з нестабільною ситуацією під час війни, мають значний потенціал впливу на бізнес і вимагають уважного аналізу та управлінських рішень для їх зниження.

## 2. МЕНЕДЖМЕНТ І СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

**Кризовий менеджмент:** війна вимагає ефективного кризового менеджменту в бізнесі, включно зі швидкою реакцією на зміни у виробництві, постачанні та маркетингу, яка може включати пе-

репрофілювання виробничих потужностей для виробництва більш важливих товарів або переорієнтацію на інші ринки збуту. Постачання також потребує пристосування, зокрема розгляду альтернативних постачальників, диверсифікації логістичних маршрутів та запасів сировини. У кризові періоди важливо також змінювати маркетингові стратегії, звертаючи увагу на нові потреби споживачів, розробляючи ефективні комунікаційні кампанії та пропонуючи адаптовані продукти та послуги. Для успішного кризового менеджменту бізнес повинен також бути готовим до швидких рішень, враховуючи велику невизначеність і ризики, що супроводжують воєнні умови. Наприклад, розробка планів невідкладних заходів, автоматизація процесів прийняття рішень та забезпечення надійних комунікаційних мереж для оперативного обміну інформацією може виявитися критичними факторами управління в умовах війни. Такий комплексний підхід дозволяє бізнесу пристосуватися до викликів воєнного часу та зберегти свою стійкість і конкурентоспроможність [6].

**Стратегічне перепланування:** бізнеси повинні переглянути свої стратегії під час війни, враховуючи нові ризики та можливості, такі як зміни в постачальницькому ланцюгу або поява нових ринкових сегментів. Зміни в постачальницькому ланцюгу можуть відбуватися через переривання логістичних шляхів, обмеження доступу до деяких ресурсів або зміни в геополітичних умовах. Поява нових ринкових сегментів також може бути результатом зміни споживчих уподобань або виникнення нових потреб у воєнних умовах, що вимагає від бізнесів розгляду нових можливостей для розширення або диверсифікації свого асортименту. У цьому контексті бізнесам необхідно провести аналіз ризиків та можливостей, оцінити свою конкурентну позицію і здатність до адаптації та прийняти стратегічні рішення щодо оптимізації бізнес-процесів, пошуку нових партнерів або розвитку нових продуктів. Крім того, враховуючи невизначеність ситуації воєнного часу, підприємства повинні бути готові до швидких змін у своїй стратегії та оперативної реакції на події, що вимагає від них гнучкості та відкритості до нових можливостей. Такий підхід дозволить компаніям ефективно впоратися з викликами воєнного часу та зберегти свою стабільність і конкурентоспроможність.

### 3. СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

**Вплив на працівників:** війна може викликати стрес серед працівників, що може вплинути на їхню продуктивність та емоційний стан. Це може бути зумовлено нестабільністю ситуації, загрозами безпеки, турбулентністю національного та міжна-

родного оточення. Збільшення рівня стресу може вплинути на психологічний та емоційний стан працівників, знижуючи їхню концентрацію, мотивацію та продуктивність. Усе це може призвести до збільшення кількості помилок і недоліків у роботі, а також зниження якості виробництва та обслуговування. Крім того, стрес може вплинути на відносини в колективі, зробити їх менш сприятливими для співпраці та взаємодії, що може ускладнити комунікацію та спільну роботу між працівниками. Своєю чергою, це може мати негативний вплив на ефективність командної роботи та загальну динаміку бізнесу. Щоб зменшити негативний вплив стресу на бізнес, важливо розробити та впровадити стратегії та програми для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників. Такі заходи можуть включати проведення тренінгів з управління стресом, створення сприятливого робочого середовища, надання психологічної підтримки та розвитку механізмів для виявлення та управління стресовими ситуаціями в організації.

**Відносини зі споживачами:** бізнеси повинні дбати про взаємодію зі споживачами під час війни, забезпечуючи якісні товари та послуги, а також проявляючи соціальну відповідальність. У контексті воєнного часу підприємства мають критичне завдання забезпечення якості продуктів і послуг, що включає забезпечення продовольства, медичних засобів, основних і необхідних товарів і послуг, що забезпечують життєво важливі потреби суспільства. Також підприємства мають брати на себе соціальну відповідальність, розвиваючи та реалізуючи програми підтримки для постраждалих від війни груп населення, включно з ветеранами, біженцями, малозабезпеченими родинами та іншими вразливими категоріями.

### 4. ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

**Роль технологій:** війна може стимулювати інновації в бізнесі, зокрема у сфері військової техніки, безпеки та комунікаційних технологій. Передусім воєнна необхідність спричиняє розробку та вдосконалення військової техніки, включно з бронєю, зброєю та системами безпеки, що може відкривати нові можливості для технологічного прогресу. По-друге, відбувається стимулювання досліджень та розробки нових методів комунікації та зв'язку, включно з криптографією, кібербезпекою та технологіями штучного інтелекту для полегшення спілкування та забезпечення безпеки інформації. Крім того, воєнна ситуація може спонукати до пошуку та впровадження нових методів захисту даних, включно з розробкою інноваційних програмних та апаратних засобів для забезпечення конфіденційності та цілісності інформації. Також

слід зауважити, що розвиток інновацій у цих галузях може мати позитивний вплив на цивільний сектор, сприяючи виникненню нових технологій та поліпшенню якості життя людей, змушуючи компанії шукати нові рішення та технології для вирішення викликів, пов'язаних з безпекою, технологічними змінами та комунікаціями в умовах нестабільності та загрози [7].

**Стартани та нові ринки:** деякі бізнеси можуть знайти нові ринки або створювати нові продукти та послуги у зв'язку з потребами, що виникають під час війни. По-перше, підприємства, які спеціалізуються на виробництві військової техніки та обладнання, можуть розширювати свої ринки шляхом розробки нових продуктів, які відповідають специфічним потребам армій у різних регіонах. По-друге, цивільні компанії також можуть знайти нові можливості, наприклад у галузі медичного обладнання або технологій, спрямованих на підтримку воєнних зон, таких як системи зв'язку або технічне забезпечення. По-третє, військова інфраструктура може стати стимулом для розвитку нових технологій у сфері будівництва, транспорту та логістики, сприяючи впровадженню інноваційних рішень для розбудови та функціонування інфраструктури на воєнних територіях [8].

У підсумку воєнні конфлікти можуть створювати нові можливості для бізнесу, що виявляються у вигляді розширення ринків, розвитку нових продуктів та послуг, а також сприяють розвитку технологій для різних секторів економіки, відповідаючи на актуальні потреби в умовах воєнного конфлікту.

## 5. ПОЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

Регулювання та легіслація (законодавство): політичні зміни під час війни можуть призвести до змін у регулюванні бізнес-середовища, включно з введенням нових правил та обмежень. Це може містити зміни в законодавстві щодо експорту та імпорту товарів, обмеження зовнішньоекономічної діяльності підприємств і контроль над обігом товарів і послуг, введення обмежень щодо іноземних інвестицій у стратегічні сектори економіки, такі як технології, енергетика чи оборонна промисловість. Зміни в регулюванні можуть також охоплювати введення податкових пільг чи обов'язкових платежів для підтримки оборонної та безпекової інфраструктури країни. Політичні рішення можуть мати вплив на торговельні угоди та міжнародну співпрацю, зокрема шляхом введення торговельних бар'єрів або змін у відносинах із партнерами з-за кордону, це може створювати нестабільність і невизначеність для бізнесу, що може впливати

на прийняття стратегічних рішень та інвестиційні плани компанії [9].

Водночас відповідна стратегічна відповідь підприємства на політичні трансформації може сприяти його адаптації до змінених умов і виявити нові шанси для еволюції та просування вперед. Ці аспекти підкреслюють складність впливу війни на бізнес і важливість адаптації та реагування на зміни для забезпечення стабільності та успіху під час непередбачуваних умов.

У контексті воєнних дій, з одного боку, бізнес стає важливим стабілізуючим елементом економіки країни, забезпечуючи виробництво та постачання товарів та послуг для військових потреб; з іншого боку, бізнес виступає як фактор економічної резистентності, сприяючи відновленню економічної активності після завершення конфлікту [10].

- ✦ **Стабілізація економіки.** Підтримка бізнесу відіграє важливу роль у збереженні економічної стабільності країни, оскільки підприємства створюють робочі місця, забезпечують виробництво та сприяють збереженню споживчої активності. Державна підтримка може включати фінансові стимули, податкові пільги, гарантії кредитування та інші заходи, спрямовані на підтримку бізнесової діяльності в умовах економічних труднощів або кризи. Посилення співпраці між урядом і бізнесом у розробці та реалізації стратегій економічного відновлення є ключовим аспектом стабілізації економічного середовища країни [11].
- ✦ **Забезпечення потреб армії та населення.** Деякі підприємства можуть брати участь у виробництві стратегічних товарів та послуг для армії, необхідних для забезпечення національної безпеки. Водночас бізнеси можуть забезпечувати населення товарами першої потреби та іншими продуктами та послугами, сприяючи підвищенню рівня комфорту та якості життя, такі підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні національної безпеки та добробуту громадян.
- ✦ **Інновації та технології.** Під час війни підприємства можуть інтенсифікувати свою діяльність у сфері наукових досліджень та розробок, спрямованих на вдосконалення військової техніки та систем безпеки. Це включає розробку та впровадження нових технологій для підвищення ефективності військових операцій, а також удосконалення систем комунікацій та зв'язку для забезпечення надійності інформаційного обміну.

Така активність сприяє покращенню військово-технічного потенціалу та загальної безпеки в період воєнного напруження.

- ✦ **Підтримка економічного розвитку після війни.** Після завершення війни підприємства мають можливість відіграти важливу роль у відновленні економіки через вклад у процес реконструкції, створення нових робочих місць та економічного зростання. Така активність може виявитися ключовим фактором у стабілізації економічного середовища в повоєнний період і сприяти соціально-економічному відновленню країни. Інвестиції підприємств у відновлення та розвиток структурних секторів економіки можуть мати велике значення для зміцнення економічної стійкості та стимулювання інноваційного зростання [12].
- ✦ **Соціальна відповідальність.** Під час воєнних конфліктів бізнес-структури можуть проявляти свою соціальну відповідальність, надаючи допомогу в постачанні гуманітарної допомоги, медичного обладнання та інших необхідних ресурсів [13]. Це відображає бажання підприємств активно приєднатися до міжнародних зусиль у забезпеченні допомоги постраждалим та підтримці гуманітарних проєктів. Така ініціатива сприяє поліпшенню життєвих умов та зменшенню страждань населення в умовах конфлікту.
- ✦ **Зменшення економічної небезпеки.** Активна участь бізнесу у розв'язанні економічних проблем під час війни може допомогти зменшити економічну небезпеку та сприяти відновленню стабільності у країні. Загалом, бізнес відіграє важливу роль як у мирний, так і у воєнний час, сприяючи економічному зростанню, стабільності та соціальному розвитку країни.

Управлінські технології управління бізнесом під час війни в Україні можуть зазнавати різних змін залежно від конкретного контексту та обставин. Деякі з можливих змін включають перегляд підприємств стратегій бізнесу, включно з переналадженням постачальницького ланцюга, переорієнтацією на нові ринки, переглядом цільової аудиторії.

Оцінка й аналіз потенційних впливів та наслідків дозволяють розробляти ефективні заходи протидії та адаптації до змін у політичному та економічному середовищі. Ретельне врахування цих чинників у плануванні діяльності дозволяє знизити негативні наслідки конфліктів на діяльність підприємства. У зв'язку з непередбачуваністю ситуа-

цій значна увага акцентується на внутрішній та зовнішній комунікації в рамках підприємств з метою оптимального реагування на зміни та збереження стабільності. Цей підхід передбачає активну взаємодію з партнерами та клієнтами через високорівневий аналіз та розробку стратегій відповіді на можливі ризики та виклики, що виникають у діловому середовищі.

Використання цифрових інструментів, таких як онлайн-комунікація, віртуальні конференції, хмарні технології тощо, можуть стати ключовим для забезпечення неперервності бізнес-процесів під час кризи. Також під час війни важливо дбати про психологічний комфорт персоналу, підтримувати працівників, створювати та впроваджувати програми дистанційної роботи, проводити заходи з підвищення мотивації та застосовувати гнучкий графік роботи.

Зміни у воєнній ситуації можуть впливати на ринкові умови, тому бізнесам слід проводити регулярний аналіз ринку та швидко адаптувати свої стратегії до нових умов. Ці зміни можуть бути тимчасовими або тривати на довгостроковій основі, залежно від розвитку ситуації та специфіки самого бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Бізнес під час воєнного періоду функціонує в умовах великої нестабільності та неспокою. За таких умов його роль є критичною для забезпечення життєвих потреб населення, економічної стійкості та подолання економічних труднощів. Умови воєнного періоду супроводжуються складнощами, такими як зменшення попиту на різноманітні товари та послуги, обмеження доступу до ресурсів та можливостей виробництва, а також збільшення ризиків для персоналу та майнових активів. Незважаючи на зазначені труднощі, виконувана бізнесом роль під час війни має велике значення в забезпеченні елементарних потреб суспільства, таких як продовольство, медичні послуги, транспорт і інфраструктура, а також у відновленні економіки після завершення війни. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Панухник О. В. Війна та український бізнес. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 1–2 червня 2022 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 32–34. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38479>

2. Мельник Л. Г. Сучасні тренди розвитку соціально-економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 1. С. 9–27.  
DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.00>
3. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
4. Жила Г. В. Економічні та соціальні наслідки війни в Україні, вплив конфлікту на світову економіку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-35>
5. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Вип. 2. С. 3–11.  
DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
6. Дячек О. Ю., Бутков О. Р. Роль сучасних інформаційних систем та технологій у розвитку економіки країни. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.51>
7. Піляєв І. С. Трансформація глобалізаційних процесів у контексті наслідків повномасштабного російського вторгнення в Україну. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 3–20.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.003>
8. Kazak O., Sulyma M. Business Transformation in Ukraine During the Year of War. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. No. 1. P. 140–149.  
DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0111>
9. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
10. Кічурчак М. Сталий розвиток і повоєнна відбудова економіки України. *Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи* : міжнародна колективна монографія. Київ, 2023. С. 47–61.
11. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*. 23.03.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
12. Кічурчак М. Економічні детермінанти і наслідки війни в Україні: аналіз на основі неповних даних. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 13–32.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6202>
13. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

## REFERENCES

- Diachek, O. Yu., and Butkov, O. R. "Rol suchasnykh informatsiinykh system ta tekhnolohii u rozvytku ekonomiky krainy" [The Role of Modern Information Systems and Technologies in the Development of the Economy of the Country]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2019).  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.51>
- Kazak, O., and Sulyma, M. "Business Transformation in Ukraine During the Year of War". *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 1 (2023): 140-149.  
DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0111>
- Kichurchak, M. "Ekonomichni determinanty i naslidky viiny v Ukraini: analiz na osnovi nepovnykh danykh" [Economic Determinants and Consequences of the War in Ukraine: Analysis Based on Insufficient Data]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*, no. 62 (2022): 13-32.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6202>
- Kichurchak, M. "Stalyi rozvytok i povoienna vidbudova ekonomiky Ukrainy" [Sustainable Development and Post-War Reconstruction of Ukraine's Economy]. In *Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyi dosvid ta ukrainski perspektyvy* (Reconstruction for Development: Foreign Experience and Ukrainian Perspectives), 47-61. Kyiv, 2023.
- Melnyk, L. H. "Suchasni trendy rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system" [Modern Trends in the Development of Socio-economic Systems]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 1 (2020): 9-27.  
DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.00>
- Melnyk, T. Yu. "Derzhavna pidtrymka ta stymuliuвання rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voinnoho stanu" [State Support and Stimulation of Business Development in Ukraine During Martial Law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, no. 2 (2022): 3-11.  
DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
- Murovana, T. O. "Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voinnoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky" [Domestic Entrepreneurship Under the Conditions of Marital State: Main Trends and Methods of Support]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47 (2023).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
- Panukhnyk, O. V. "Viina ta ukrainskyi biznes" [War and Ukrainian Business]. *Formuvannya mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh* (2022): 32-34. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38479>
- Piliaiev, I. S. "Transformatsiia hlobalizatsiinykh protsesiv u konteksti naslidkiv povnomasshtabnoho rosiiskoho vtorhnnennia v Ukrainu" [Transformation of Globalization Processes in the Context of the Consequences of Full-Scale Russian Invasion of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7 (2022): 3-20.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.003>

Rykhlytskyi, V. "Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrata yak vidnovliuiusia pidpriemstva" [Business in the Conditions of War: Who Suffered the Greatest Losses and How Businesses Recover]. *Ekonomichna pravda*. March 23, 2022. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

Semencha, I. Ye., and Hordiienko, S. O. "Formuvannia stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voiennoi ekonomiky Ukrainy" [Formulation of a Business Strategy Taking into Account The Conditions of the Military Economy of Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, no. 181 (2022): 143-150.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

Vlasova, V. P., Tarnovska, I. V., and Nedolia, D. V. "Biznes-stratehiia pidpriemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnyoho seredovyscha" [Business Strategy of the Enterprise in the Conditions of a Turbulent External Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>

Zhyla, H. V. "Ekonomichni ta sotsialni naslidky viiny v Ukraini, vplyv konfliktu na svitovu ekonomiku" [Economic and Social Consequences of the War in Ukraine, Impact of the Conflict on the Global Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47 (2023).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-35>

УДК 355.02: 338.1 (477)  
JEL: D61; H56; O22  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-339-346>

## НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНО-ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ

©2024 СОТНИК В. В., КОСАРЕЦЬКИЙ Є. І., БОЙКО Р. В., МОГИЛЕВСЬКА В. О., КУЦАК С. В.

УДК 355.02: 338.1 (477)  
JEL: D61; H56; O22

### Сотник В. В., Косарецький Є. І., Бойко Р. В., Могилевська В. О., Куцак С. В. Необхідність використання програмно-проектного менеджменту для реалізації заходів ресурсного забезпечення обороноздатності держави

Метою дослідження є доведення необхідності використання програмно-проектного менеджменту для того, щоб реалізувати заходи ресурсного забезпечення, що впливає на обороноздатність держави. У роботі детально виокремлені проблемні питання в цій сфері та наведено напрямки їх вирішення. Було виявлено основні недоліки в процесі управління ресурсним забезпеченням сектора оборони, зокрема спостерігається недостатня відкритість для суспільства ресурсовитратних проектів розвитку спроможностей Збройних Сил України та їх носіїв; не відбувся перехід організації діяльності Збройних Сил України з використанням програмно-проектного та процесного підходів; під час затвердження рішень, що стосуються довго- і середньострокових пріоритетів розвитку, використовуються застарілі принципи; дуже часто відбувається зміна пріоритетів у результаті зміни політичного керівництва МОУ та держави. Також у дослідженні наведено порівняльну характеристику традиційного та програмно-проектного методів управління ресурсним забезпеченням сил оборони, виокремлено принципи фінансування необхідних ресурсів для забезпечення обороноздатності держави. З метою уникнення проблемних питань, які впливають на процес бюджетування під час формування програмних документів, потрібно: до програмних документів включати всі заходи, що охоплюють розвиток, а саме: модернізацію, будівництво, закупівлю озброєння та важкої техніки (ОВТ) і реконструкцію об'єктів інфраструктури, а також заходи, які спрямовані на утримання персоналу, речове, продовольче, грошове та медичне забезпечення, підготовку та відновлення непорушних запасів; розробити та впровадити в практичній діяльності механізм окреслення пріоритетності заходів у програмних документах, їх коригування в процесі виконання та за результатами фінансового забезпечення, а також визначити конкретні показники досягнення визначених цілей державної оборонної політики на стратегічну перспективу; удосконалити обов'язки та повноваження керівників функціональних груп спроможностей ЗСУ в аспектах їх участі в ході оборонного планування.

**Ключові слова:** обороноздатність держави, програмно-проектний менеджмент, ресурсне забезпечення, Збройні Сили України.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 8.

**Сотник Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник науково-дослідного відділу воєнно-економічних проблем, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: [vikasotnyk@ukr.net](mailto:vikasotnyk@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>

**Косарецький Євгеній Ігорович** – доктор філософії, заступник начальника управління – начальник відділу Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: [geka090582@ukr.net](mailto:geka090582@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9601-8544>

**Бойко Руслан Васильович** – кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, начальник відділу Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: [boyko1975@ukr.net](mailto:boyko1975@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7240-4299>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/V-6534-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218620434>