



УДК 331

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2\(44\)-234-246](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-234-246)

Шевченко Інна Юріївна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, <https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>

Шеховцова Вікторія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент кафедри технологій та проектно-аналітичних рішень, Товариство з обмеженою відповідальністю "Технічний Університет "Метінвест Політехніка", <https://orcid.org/0000-0002-2207-9317>

Ясінецька Ірина Анатоліївна доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет", <https://orcid.org/0000-0002-2996-4394>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

Анотація. Зважаючи на сучасні умови (зміни клімату, посилення геополітичної напруги та цифровізаційних процесів тощо), на даний час спостерігається динамічне зростання ризиків для ведення бізнесу. Так, підприємства здійснюють свою діяльність у середовищі з посиленими кібератаками. При цьому дотримання вимог до забезпечення сталого розвитку є надзвичайно важливим для функціонування бізнесу в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Нині перед вітчизняними підприємствами гостро постає потреба в поглибленні співпраці з глобальними ланцюгами доданої вартості відповідно до існуючих реформ та досі діючим воєнним станом.

За таких умов підвищення бізнес-стійкості слід вважати надзвичайно важливою задачею, що потребує розробки адаптивних стратегій управління, які могли б забезпечити безперервне функціонування та утримувати належний рівень конкурентоспроможності. При цьому головною проблемою є те, що звичні підходи до ведення бізнесу переважно не зважають на гнучкість та швидкість реагування на зміни, що спричиняє суттєві фінансові втрати та дестабілізує роботу підприємств. Варто також відзначити прагматичний аспект дослідження даної проблематики, адже дозволяє чітко визначити напрями формування адаптивних бізнес-моделей, оптимізації фінансового менеджменту та удосконалення організаційної моделі бізнесу. Беручи до уваги глобальні



виклики (міжнародні санкції, зміни в логістичних мережах та нестабільний розвиток фінансових ринків тощо), вважається необхідним використання міждисциплінарних підходів. Реалізація необхідних заходів, спрямованих на підвищення управління бізнес-стійкістю, може мінімізувати ризики, посилити корпоративний менеджмент та забезпечити довготривалу стабільність підприємствам.

У статті наведено авторське розуміння сутності понять «бізнес-стійкість підприємства» та «управління бізнес-стійкістю підприємства». Визначено фактори, які здатні впливати на процес управління бізнес-стійкістю підприємства. Розкрито пріоритетні напрями для покращення управління бізнес-стійкістю підприємства в сучасних умовах. Встановлено, що бізнес-стійкість в сучасних умовах є динамічною здатністю, що ґрунтується на комплексному впровадженні інноваційних технологій, ресурсній автономності та принципах соціальної відповідальності. На нашу думку, ефективне управління бізнес-стійкістю є єдиним напрямом до збереження належного рівня конкурентоспроможності підприємств в сучасних нестабільних умовах.

Ключові слова: бізнес-стійкість, управління бізнес-стійкістю, воєнний стан, фактори, пріоритетні напрями.

Shevchenko Inna Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, <https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>.

Shekhovtsova Viktoriia PhD in Economics, Associate Professor, Department of Digital Technologies and Design and Analytical Solutions, Limited Liability Company “Technical University “Metinvest Polytechnic”, <https://orcid.org/0000-0002-2207-9317>

Yasinetska Iryna Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research Affairs, Professor Department of Landscaping, Geodesy and Land Management, HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION «PODILLIA STATE UNIVERSITY», <https://orcid.org/0000-0002-2996-4394>

FEATURES OF BUSINESS RESILIENCE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS IN UKRAINE

Abstract. Given the current conditions (climate change, increased geopolitical tension and digitalization processes, etc.), there is currently a dynamic increase in risks for doing business. Thus, enterprises operate in an environment with increased cyberattacks. At the same time, compliance with the requirements for ensuring



sustainable development is extremely important for the functioning of business in conditions of fierce competition in the market. Today, domestic enterprises are faced with an acute need to deepen cooperation with global value chains in accordance with existing reforms and the still existing martial law.

Under such conditions, increasing business resilience should be considered an extremely important task that requires the development of adaptive management strategies that could ensure continuous functioning and maintain an appropriate level of competitiveness. At the same time, the main problem is that the usual approaches to doing business mostly do not take into account the flexibility and speed of response to changes, which causes significant financial losses and destabilizes the work of enterprises. It is also worth noting the pragmatic aspect of the study of this issue, as it allows you to clearly identify the directions of forming adaptive business models, optimizing financial management and improving the organizational business model. Taking into account global challenges (international sanctions, changes in logistics networks and unstable development of financial markets, etc.), it is considered necessary to use interdisciplinary approaches. The implementation of the necessary measures aimed at improving business sustainability management can minimize risks, strengthen corporate management and ensure long-term stability of enterprises. The article presents the author's understanding of the essence of the concepts of "enterprise business sustainability" and "enterprise business sustainability management". Factors that can influence the process of managing the business sustainability of an enterprise are identified. The priority areas for improving the management of business sustainability of the enterprise in modern conditions are revealed. It is established that business sustainability in modern conditions is a dynamic ability based on the comprehensive implementation of innovative technologies, resource autonomy and the principles of social responsibility. In our opinion, effective management of business sustainability is the only direction for maintaining the proper level of competitiveness of enterprises in modern unstable conditions.

Keywords: business sustainability, business sustainability management, martial law, factors, priority areas.

Постановка проблеми. Бізнес-стійкість підприємства суттєво залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, зокрема соціально-економічних та екологічних змін, технологічного прогресу, а також змін в інституційному середовищі. Вплив таких факторів є визначальним, адже вони впливають на формування динамічного середовища, де функціонує бізнес, а відтак визначають його безпеку та подальшу діяльність. Зміни в економіці значно позначаються на купівельній здатності клієнтів та динамічному розвитку самого ринку, в результаті чого підприємства вимушені адаптувати власні стратегії сталого розвитку з метою підтримки свого існування. Натомість активний розвиток



технологічного прогресу може призвести до застарілості існуючої продукції, через що підприємства вимушені працювати над впровадженням різноманітних інновацій та стійких методів для утримання належного рівня конкурентоспроможності. Проблеми в сфері екології (кліматичні зміни, ресурсні обмеження) потребують переходу до реалізації стійких заходів для уникнення регулятивних санкцій та погіршення власного іміджу. Водночас серед населення можна спостерігати зміни соціальних цінностей в напрямі сталого розвитку та інклюзивності. Зміни в інституційному середовищі потребують додержання сучасних правил, що більше актуалізує формування підходу підприємства до безпекового стійкого розвитку.

Отже, реагуючи на вище наведені зовнішні виклики необхідно формувати ефективну систему управління бізнес-стійкістю підприємства. Така система повинна містити ризик-менеджмент (для мінімізації впливу зовнішніх факторів), інновації і адаптацію (для утримання належного рівня конкурентоспроможності), співпрацю із зацікавленими сторонами (для задоволення потреб споживачів та працівників), а також додержання вимог та звітності (для забезпечення правової відповідності та підтримки прозорості). Відтак, зовнішнє середовище здатне створити як проблеми, так і відкрити нові перспективи для ведення бізнесу. Тому шляхом ефективного реагування на вплив факторів зовнішнього середовища, підприємства можуть забезпечити свою довготривалу стійкість та виконувати власні соціально-економічні та екологічні зобов'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як М. Артемчук, О. Беляєва, П. Борщ, І. Дмитрієв, Г. Еатон, М. Копитко, Н. Маслак, Г. Михайлів, А. Непран, Д. Ткачук, В. Тупкало, В. Чудик, І. Шевченко та іншими.

Отже, проаналізувавши наукові здобутки вище наведених учених, можна дійти висновку, що у випадку, коли підприємство намагається досягти сталого розвитку в сучасних глобалізаційних та цифровізаційних умовах, то воно повинне ефективніше працювати над створенням дієвого механізму управління бізнес-стійкістю шляхом одержання точної інформації щодо функціонування всієї управлінської системи.

Тому, на нашу думку, досі лишається малодослідженим питання чинників, які впливають на управління бізнес-стійкістю підприємств, та пріоритетних напрямів для її покращення.

Мета статті – розкриття особливостей управління бізнес-стійкістю підприємства. Для досягнення даної мети варто вирішити наступні завдання:

1. Навести авторське розуміння сутності понять «бізнес-стійкість підприємства» та «управління бізнес-стійкістю підприємства».
2. Визначити фактори, які здатні впливати на процес управління бізнес-стійкістю підприємства.



3. Розкрити пріоритетні напрями для покращення управління бізнес-стійкістю підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Важкі умови сьогодення обумовлюють потребу у зміні стратегічних пріоритетів – від фокусування на забезпеченні довготривалого розвитку до досягнення поточної мети, яка полягає у забезпеченні виживання підприємства. В контексті адаптації подібні зміни є абсолютно очікуваними та природними, однак надалі можуть призвести до катастрофічних наслідків. Так, як зазначають І. Дмитрієв, І. Шевченко та П. Борщ [1, с. 125], знехтувавши зараз потенціалом розвитку в процесі зосередження на поточному зменшенні витрат, в перспективі підприємство буде змушене комплексно відновлювати потенціал, що, в свою чергу, потребує часу та суттєвого обсягу коштів і може призвести до втрати перспектив, погіршення іміджу фірми та рівня її конкурентоспроможності. Через це на даний час проблематика, пов'язана із забезпеченням ефективного розвитку підприємств, набуває виняткової актуальності.

За таких умов відбувається стрімке посилення вимог до управління на підприємствах, в тому числі і до рівня топ-менеджменту. Найбільше уваги необхідно зосереджувати в підрозділах підприємства, які працюють над забезпеченням найбільш раціонального та ефективного використання різного роду ресурсів, а також над мінімізацією непродуктивних витрат. Масштабність та багатогранність викликів у промисловому виробництві визначають нові жорсткі завдання до менеджерів підприємств, вирішення яких потребує «нового теоретичного осмислення процесів та економічних явищ, що відбуваються, нового економічного мислення, яке дозволить успішно вирішувати поставлені перед підприємствами завдання» [2].

На сьогоднішній день найважливішим завданням національної економіки є забезпечення оптимізації управління бізнес-стійкістю підприємств при дефіциті та економії ресурсів та переходу до інноваційного розвитку. Формування механізму управління бізнес-стійкістю підприємства потребує значних затрат часу та праці, тому має орієнтуватися на:

- посилення інтересу управлінців вищого рівня підприємства;
- визначення та удосконалення наявної матеріально-технічної та інформаційної бази для управління ефективним розвитком підприємства;
- підвищення кваліфікаційного рівня та удосконалення системи мотивації працівників;
- формування нормативно-правового підґрунтя;
- забезпечення плановості та системності роботи підприємства;
- адаптацію до сучасних динамічних умов [3, с. 144].

М. Копитко та В. Ткачук [4, с. 135] під бізнес-стійкістю підприємства розглядають системний елемент, який спрямований на забезпечення його



економічної безпеки, адже вона передбачає спроможність підприємства ефективно пристосуватися до динамічних ринкових умов, впливу екологічних, технологічних та соціальних факторів. Тому, така стійкість містить не лише фінансову стабільність та прибутковість, а також і соціально-екологічну відповідальність діяльності, що, своєю чергою, може зміцнювати імідж підприємства та довіру зі сторони споживачів та потенційних інвесторів. У безпековій системі, бізнес-стійкість є ще одним аспектом захисту від деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечує довготривале виживання та розвиток підприємства, гарантує його можливість належним чином протидіяти політичним, економічним та ринковим змінам. Водночас саме безпосереднє управління бізнес-стійкістю підприємства слід вважати комплексним підходом, що містить стратегічне планування, а також розробку та впровадження заходів, покликаних забезпечити довготривалу життєздатність та успішність.

В. Тупкало [5, с. 254] вважає, що не варто ототожнювати поняття «бізнес-стійкість» із «фінансовою стійкістю» та «економічною стійкістю», а під стійкістю слід розуміти своєрідну систему, до складу якої входять три складові, зокрема «організаційна стійкість < ринкова стійкість < економічна стійкість». Своєю чергою, кожна з них включає в себе окремі складові, тобто функціональні (операційні) види стійкості. Безперечно, що будь-яке підприємство при розробці власного механізму управління бізнес-стійкістю опирається насамперед на можливість оптимізації системи управління. Водночас використання комплексного підходу дає можливість аналізувати управління бізнес-стійкістю через призму різноманітних напрямків управління підприємством.

Натомість М. Артемчук стверджує, що під стійкістю бізнесу слід розуміти різностороннє поняття, що охоплює спроможність підприємства протидіяти впливу зовнішніх чинників, пристосуватися до динамічного середовища та забезпечити довготривалу ефективність. Вона опирається на «стратегічному управлінні, фінансовій стабільності, інноваціях і технологічному розвитку» [6]. Нині підприємства наражаються на значні ризики, які можуть відбиватися на їхній операційній діяльності, інвестиційній політиці та конкурентоспроможності.

Отже, беручи до уваги все вище наведене, на нашу думку, під бізнес-стійкістю варто розуміти своєрідну систему особливостей підприємства стосовно його здатності оперативно й адекватно реагувати на порушення в ланцюгу створення доданої вартості з метою збереження статусу надійного партнера, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та майбутнього безперервного розвитку свого бізнесу. Суть управління бізнес-стійкістю підприємства передбачає системний процес забезпечення його спроможності пристосуватися до змін, протидіяти кризовим явищам та безперервно



працювати, досягаючи визначеної мети шляхом оптимізації фінансово-операційних та стратегічних ресурсів. При цьому даний процес слід вважати не тільки фінансовим оздоровленням, але й інноваційним розвитком для довготривалого успіху. До складу управління бізнес-стійкістю включають:

1. Фінансову стійкість (підтримка ліквідності та рентабельності, стабільність джерел фінансування).

2. Операційну ефективність (налагодження бізнес-процесів, використання новітніх систем управління, цифровізація).

3. Маркетингову стійкість (підвищення ринкової присутності, ефективна популяризація продукції з метою розширення клієнтської бази).

В процесі управління бізнес-стійкістю підприємства необхідно використовувати системний підхід, який розглядає стійкість як єдине ціле, де усі напрями управління є взаємопов'язаними та корелюють між собою. Головна мета управління бізнес-стійкістю підприємства полягає у створенні механізму, що дає можливість підприємству не лише виживати, але й належним чином розвиватися, збільшуючи власний потенціал, не зважаючи на умови невизначеності.

Даний процес передбачає визначення основних положень ризик-менеджменту, ресурсну оптимізацію, можливостей для впровадження інновацій, пристосування до ринкових, технологічних та законодавчих змін, а також врахування впливу соціально-екологічних чинників. Мета управління бізнес-стійкістю полягає не лише у забезпеченні економічної ефективності, але й у досягненні безпекового збалансованого розвитку, що загалом дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, покращити його імідж та гарантувати його стійкий подальший розвиток. У табл. 1 наведено головні ознаки новітньої системи управління бізнес-стійкістю підприємства.

Таблиця 1

**Головні ознаки новітньої системи
управління бізнес-стійкістю підприємства**

Ознака	Значення
Адаптивність	Новітня система управління бізнес-стійкістю потребує гнучкості у стратегічному плануванні та здатності оперативного пристосуватися до впливу факторів зовнішнього середовища. Це передбачає, що підприємства повинні бути спроможні ефективно реагувати на різного роду зміни, зокрема економічного, технологічного, політичного та фінансового характеру
Інтегрованість	Новітні системи передбачають інтеграцію різноманітних аспектів бізнесу, зокрема фінанси, операції, маркетинг, людські ресурси та корпоративну етику. Це може забезпечити ґрунтовне розуміння та управління всіма елементами, які позначаються на стійкості підприємства



Ознака	Значення
Стратегічність	Новітня система управління потребує активного залучення та співробітництва із зацікавленими сторонами, зокрема клієнтів, співробітників, інвесторів, постачальників, та громадськість. Це може забезпечити збалансоване задоволення інтересів різних груп та сприяти підтримці позитивної репутації підприємства
Безпековість	Високий рівень безпековості відіграє надзвичайно важливу роль для новітньої системи управління бізнес-стійкістю. Це означає не лише фізичну безпеку активів та кадрів, але й інформаційну безпеку
Інноваційність	Спрямування на впровадження інновацій та використання сучасних прогресивних технологій відіграє надзвичайно важливу роль для підтримки високого рівня конкурентоспроможності та ефективності

Джерело: [4]

Варто зазначити, що підприємства, які безперервно працюють над розробкою програм управління бізнес-стійкістю та підтримки стратегії співпраці з іншими підприємствами, мають виконувати наступні заходи з метою ефективної підготовки до можливих кризових явищ. Такі заходи передбачають:

1. Визначення головних ризиків та потенційних «кризових сценаріїв». При цьому важливо сконцентруватися на розробці програми управління бізнес-стійкістю з чітким розумінням головних ризиків та сценаріїв кризових ситуацій для підприємства з високою ймовірністю. Також необхідно провести аналіз усіх ситуацій для подальшого чіткого визначення подій (надзвичайні ситуації, витік інформації, кадрові проблеми тощо), які можуть посилити антикризові заходи для підприємства. Водночас необхідно підібрати належний варіант реагування згідно із серйозністю кожного типу кризових явищ.

2. Визначення управлінців, які здатні протистояти кризовим ситуаціям. Потужне лідерство завжди відіграє важливу роль, проте воно є найбільш важливим в процесі кризових ситуацій. Підприємство може зміцнювати потенціал своїх лідерів, зокрема шляхом навчання в сфері належного реагування на кризові ситуації. Так, як зазначають науковці, ефективне реагування на кризові ситуації є тою навичкою, якої будь-який лідер може навчитися завдяки належному коучингу та досвіду.

3. Формування плану оперативного та довготривалого реагування. В програмі управління бізнес-стійкістю потрібно наводити негайний та довготривалий план реагування. Він повинен висвітлювати, яким чином підприємство буде користуватися комунікацією в процесі подолання кризової ситуації. План також має передбачати створення спеціальної команди реагування з розподілом обов'язків та відповідальності стосовно управління кризовими явищами.

4. Внесення змін у план управління бізнес-стійкістю. Підприємство має підтримувати власний план управління бізнес-стійкістю та використовувати



тренування та практичні можливості. Необхідно також здійснювати антикризові тренінги для оцінки ефективності плану в певних сценаріях кризових ситуацій з високою ймовірністю.

5. Розробку дорожньої карти управління бізнес-стійкістю. План управління бізнес-стійкістю змінюється із вадливого засобу готовності на план дій із настанням кризових ситуацій. На даному етапі підприємство переходить до етапу реагування в управлінні бізнес-стійкістю [7, с. 422-423].

Виконання вище наведених складових механізму взаємодії бізнесу в процесі виходу з кризової ситуації з використанням усіх можливих ресурсів, може концентруватись не тільки на рівні самого підприємства, але й залучатись із зовнішніх джерел. Відтак, механізм співпраці дозволяє забезпечити виконання цілей та завдань підприємства шляхом узгодження власних інтересів із інтересами інших підприємств. Тому, на нашу думку, необхідно навести головні фактори, які впливають на систему управління бізнес-стійкістю підприємства.

Фактори, які відбиваються на управлінні бізнес-стійкістю підприємства, слід розподілити на зовнішні (макроекономічного та безпекового характеру) та внутрішні (ресурсного та управлінського характеру). В умовах тривалих військових дій їхній вплив набув взаємозалежного та динамічного характеру. Так, серед зовнішніх (або екзогенних) факторів варто виокремити:

1. Ризики безпекового середовища (безперервна загроза руйнації активів та об'єктів критичної інфраструктури примушує підприємства вкладати кошти в забезпечення децентралізації та автономності).

2. Макроекономічну рівновагу (прогнозований курс національної валюти та інфляція прямо позначаються на бюджетуванні та купівельній спроможності).

3. Міжнародне сприяння та грантову допомогу (доступ до зовнішніх джерел фінансування відіграє важливу роль для фіскальних запитів держави та більшості приватних інвестиційних проєктів).

4. Інституційне забезпечення (євроінтеграційне спрямування нашої держави потребує від підприємств відповідності міжнародним стандартам, що вважається як викликом, так і чинником довготривалої стійкості).

Натомість внутрішніми (або ендегенними) факторами є:

1. Людський потенціал (більшість підприємств на даний час наражаються на ризики, пов'язані з мобілізацією та відтоком кадрів. Тому на бізнес-стійкість впливає здатність підприємств перенавчати працівників та впроваджувати програми ментального здоров'я).

2. Цифровий розвиток та штучний інтелект (значна кількість вітчизняних підприємств працює над впровадженням інструментів штучного інтелекту з метою оптимізації процесів та подолання кадрового дефіциту).

3. Операційна адаптивність (існування планів безперервного ведення бізнесу та стратегій ресурсної ефективності. Нині невелика кількість



підприємств володіють повноцінними стратегіями ефективного використання ресурсів в умовах російсько-української війни).

Отже, на нашу думку, управління бізнес-стійкістю є рівновагою між адаптацією до ресурсного дефіциту (енергетичних ресурсів, кадрів тощо) та активним впровадженням інновацій (штучного інтелекту, хмарних рішень тощо) з метою збереження високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на те, що наша держава перебуває в умовах воєнного стану, можна стверджувати, що управління бізнес-стійкістю підприємства трансформувалося з ризикорієнтованого реагування у комплексну стратегію діяльності. Головна суть передбачає формування систем, які можуть працювати в умовах безперервної небезпеки для інфраструктурних об'єктів, кадрового дефіциту та фінансової нестабільності. Визначальними пріоритетами управління бізнес-стійкістю підприємств є:

- енергетична незалежність (стійкі підприємства докладають чимало зусиль для встановлення автономних джерел генерації енергії для нівелювання наслідків атак на об'єкти енергетичної інфраструктури);

- цифрова трансформація (впровадження інноваційних цифровізаційних технологій відіграє важливу роль для кіберзахисту в умовах війни. Використання штучного інтелекту для моніторингу ризиків сприяє виявленню загроз до їх критичного впливу);

- адаптивність людського потенціалу (підприємства повинні розробляти та впроваджувати програми ментального здоров'я, гнучкі режими роботи, реінтеграцію ветеранів).

Підвищення стійкого розвитку підприємства прямо залежить від економічної освіти працівників. Новітнє виробництво потребує від економістів своєчасного ухвалення оптимальних рішень, вибору найефективніших напрямів розвитку підприємства, обґрунтованості економічних обчислень, розробки методичного забезпечення з техніко-економічного планування діяльності підприємства, розрахунків економічної ефективності інвестицій, впровадження інноваційних пропозицій, покращення якості продукції та технічного рівня виробництва [8]. Тому, науковці вважають, що задля управління бізнес-стійкістю підприємства необхідно зосередитися на:

- впровадженні цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту та аналізу даних, з метою диджиталізації та оптимізації бізнес-процесів;

- мінімізації витрат на ресурси шляхом оптимізації виробничих процесів та ухвалення відповідних рішень;

- змінах в споживчій поведінці та методах персоналізації продуктів та послуг;

- використанні стратегії моніторингу витрат, оптимізації та стандартизації бізнес-процесів з метою покращення ефективності та мінімізації витрат;



– безперервному удосконаленні бізнес-процесів та використанні інноваційних підходів з метою досягнення максимальної ефективності та прибутковості [9, с. 75-76].

На нашу думку, сьогодні найважливішим важелем покращення управління бізнес-стійкістю є цифровізація, оскільки дозволяє забезпечити:

1. Географічну «свободу» бізнес-процесів, що сприяє продовженню операційної діяльності навіть у випадку фізичного переміщення працівників та активів.

2. Гнучкість та адаптивність бізнес-моделей шляхом оперативної реконфігурації цифрових систем згідно зі змінами зовнішнього середовища.

3. Оптимізацію ресурсів та мінімізацію операційних витрат за рахунок диджиталізації стереотипних процесів та впровадження цифрових систем прогнозування.

4. Розширення каналів збуту шляхом диджиталізації логістики, що дозволяє покрити втрату звичних ринків.

5. Відкритість та керованість бізнесу шляхом впровадження інтегрованого моніторингу та аналізу даних.

Отже, забезпечення ефективного управління бізнес-стійкістю підприємства, особливо в контексті російсько-української війни та в інших нестабільних умовах, відіграє стратегічну роль не тільки для збереження, але й для довготривалого розвитку бізнесу. Визначальним механізмом досягнення такої стійкості вважається впровадження пріоритетних інновацій, зокрема цифровізації, екологізації виробничого процесу, корпоративної етики, кібернетичної безпеки та розвитку людського потенціалу. Інновації не тільки дають можливість адаптуватися до існуючих динамічних змін, але й створювати сприятливі передумови для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період. Важливу роль при цьому відіграє сталий лідер, тобто особистість, яка може володіти стратегічним баченням із людиноцентричним підходом до управління, за рахунок чого забезпечити поєднання сталих напрямів розвитку. Отже, бізнес-стійкість є не тільки важливим засобом пристосування до сучасних викликів, а й основою побудови дієвої та конкурентоспроможної бізнес-моделі в Україні.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що на даний час бізнес-стійкість вважається не тільки одним із засобів антикризового менеджменту. Вона також виступає найважливішою стратегією, яка забезпечує гнучкість усіх бізнес-процесів. Підприємство вважається стійким, коли має можливість змінювати власну модель у відповідь на існуючі виклики. В процесі управління бізнес-стійкістю найважливіше значення має людський капітал та соціальна відповідальність. Так, відповідно до наукових досліджень, при кадровому дефіциті та мобілізаційних процесах важливим важелем стійкості



виступає резильєнтність персоналу. Так, підприємства, які активно працюють над впровадженням програм ментального здоров'я та реінтеграції ветеранів, є значно продуктивнішими у кризові періоди. Крім цього, в сучасних умовах цифровізація та енергетична автономність є невіддільними елементами бізнес-стійкості. Використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків та впровадження автономних джерел виробництва енергії дає можливість підприємствам зменшити вплив інфраструктурних змін. Управління бізнес-стійкістю потребує систематичної модернізації планів безперервної діяльності. Нині надзвичайно важливо моделювати сценарії «затяжних системних перебоїв», зважаючи не тільки на фізичні небезпеки, але й на порушення ланцюгів постачання та кібернетичні атаки.

Література:

1. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю., Борщ П.О. Методично-прикладні аспекти оцінювання ефективного розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2023. № 2 (31). С. 124-139. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.31.124>
2. Економіка підприємства: підручник: у 3 т. Т. 3. ; за заг. ред. Непрана А.В., Шевченко І.Ю. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2024. 528 с.
3. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю., Чудик В.В. Механізм управління ефективним розвитком підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2023. № 2 (31). С. 140-150. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.31.140>
4. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 132-138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>
5. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 251-259
6. Артемчук М.Д. Механізми підвищення стійкості бізнесу в умовах турбулентного ринку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967165>
7. Шевченко І.Ю., Беляєва О.П., Еатон Г.В. Механізм взаємодії суб'єктів господарювання в умовах кризових явищ. *Наукові перспективи*. 2023. № 9(39). С. 418-427. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-418-427](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-418-427)
8. Економіка підприємства: підручник: у 3 т. Т. 1. ; за заг. ред. Непрана А.В., Шевченко І.Ю. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2024. 537 с.
9. Маслак Н.Г., Михайлів Г.В., Шевченко І.Ю. Управління витратами та оптимізація бізнес-процесів для досягнення прибутковості. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2023. Вип. 83. С. 74-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-13>

References:

1. Dmytriiev, I.A., Shevchenko, I.Iu., & Borshch, P.O. (2023). Metodychno-prykladni aspekty otsiniuvannia efektyvnoho rozvytku pidpriemstva [Methodological and applied aspects of assessing the effective development of an enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho*



universytetu – *Problems and prospects of entrepreneurship development: Collection of scientific works of the Kharkiv National Automobile and Road University*, 2 (31), 124-139 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.31.124>

2. *Ekonomika pidpriemstva [Economics of the enterprise]*; By edit. Nepran, A.V., & Shevchenko, I.Iu. 2024. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I.S. [in Ukrainian].

3. Dmytriiev, I.A., Shevchenko, I.Iu., & Chudyk, V.V. (2023). Mekhanizm upravlinnia efektyvnyim rozvytkom pidpriemstva [Mechanism of management of the effective development of an enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu – Problems and prospects of entrepreneurship development: Collection of scientific works of the Kharkiv National Automobile and Road University*, 2 (31), 140-150 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.31.140>

4. Копытко, М., & Tkachuk, D. (2024). Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na formuvannya systemy upravlinnia biznes-stiikistiu pidpriemstv [The influence of environmental factors on the formation of a business sustainability management system for enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Scientific notes of the University "KROK"*, 1 (73), 132-138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138> [in Ukrainian].

5. Tupkalo, V.M. (2019). Biznes-stiikist vyrobnychoho pidpriemstva: kontseptsii ta mekhanizm zabezpechennia [Business sustainability of a manufacturing enterprise: concept and mechanism of support]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» - Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 251-259 [in Ukrainian].

6. Artemchuk, M.D. (2025). Mekhanizmy pidvyshchennia stiikosti biznesu v umovakh turbulentnoho rynku [Mechanisms for increasing business sustainability in turbulent market conditions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967165> [in Ukrainian].

7. Shevchenko, I.Iu., Bieliaieva, O.P., & Eaton, H.V. (2023). Mekhanizm vzaiemodii subiektiv hospodariuvannya v umovakh kryzovykh yavlyshch [The mechanism of interaction of economic entities in conditions of crisis phenomena]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 9(39), 418-427 [in Ukrainian]. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-418-427](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-418-427)

8. *Ekonomika pidpriemstva [Economics of the enterprise]* ; By edit. Nepran, A.V., & Shevchenko, I.Iu. 2024. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I.S. [in Ukrainian].

9. Maslak, N.H., Mykhailiv, H.V., & Shevchenko, I.Iu. (2023). Upravlinnia vytratamy ta optymizatsiia biznes-protseviv dlia dosiahnennia prybutkovosti [Cost Management and Optimization of Business Processes to Achieve Profitability]. *Prychornomorski ekonomichni studii: naukovyi zhurnal – Black Sea Economic Studies: Scientific Journal*, 83, 74-78 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-13>

Дата першого надходження статті до видання: 14.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.01.2026