

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101>

УДК 338.24:334.7:338.43(477)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО І ВИРОБНИЧОГО СЕКТОРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR THE FUNCTIONING AND CORPORATE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL AND MANUFACTURING ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Семикіна Марина Валентинівна

доктор економічних наук, професор,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>

Сторожук Оксана Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-7704>

Semykina Maryna, Storozhuk Oksana

Central Ukrainian National Technical University

Стаття спрямована на обґрунтування теоретико-методичних засади та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку підприємств агропромислового та виробничого секторів в умовах воєнного стану. Розкрито сутність адаптивного управління в умовах критичної невизначеності та визначено дестабілізуючі фактори впливу на стійкість реального сектору. На основі SWOT-аналізу виявлено дуалістичний вплив війни як джерела загроз та можливостей трансформації бізнесу. Запропоновано напрями розвитку підприємств, що передбачають перехід від стратегій виживання до відновлення: створення страхових запасів ресурсів та енергетичної автономії, впровадження гнучких виробничих систем та повну інтеграцію безпекової функції в усі бізнес-процеси. Реалізація цих механізмів забезпечить збереження виробничого потенціалу та сформує фундамент для швидкого повоєнного відновлення.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, адаптивне управління, агропромисловий сектор, виробниче підприємство, воєнний стан, корпоративна стійкість, корпоративний розвиток; концептуальна модель, стратегії відновлення, ресурсна безпека.

The article is directed at substantiating theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for improving the organizational-economic mechanisms of functioning and corporate development of agro-industrial and manufacturing enterprises under martial law. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the organizational and economic mechanisms of functioning and corporate development of enterprises in the agro-industrial and manufacturing sectors under martial law. The essence of adaptive management in conditions of critical uncertainty is clarified, and key destabilizing factors affecting the resilience of the real sector of the economy are identified. Based on SWOT analysis, the dualistic nature of the war's impact is revealed, combining critical threats to business survival with unique opportunities for transformation and integration into European markets. SWOT analysis shows that martial law has simultaneously become a catalyst for adaptation processes and a source of systemic risks for the agro-industrial and manufacturing sectors of Ukraine. Despite the losses of infrastructure, capital and personnel, the industries demonstrate resilience and increased digitalization. A conceptual model of adaptive management has been developed, based on the synergistic interaction of four components: resource, production, financial, and

security. Priority directions for enterprise development are proposed, envisaging a transition from survival strategies to recovery: creating safety stocks of resources and ensuring energy autonomy, implementing flexible production systems, focusing on attracting grant funding, and fully integrating the security function into all business processes. The implementation of these mechanisms will ensure the preservation of production potential and form a foundation for rapid post-war recovery.

Keywords: organizational-economic mechanism, adaptive management, agro-industrial sector, manufacturing enterprise, martial law, corporate resilience, corporate development, conceptual model, recovery strategies, resource security.

Постановка проблеми. З 2022 року функціонування агропромислового та виробничого секторів відбувається в умовах критичної невизначеності, що руйнує ланцюги доданої вартості та деформує моделі управління. Фізичне знищення активів, логістичні блокади та енергетичний дефіцит змушують підприємства змінювати стратегії розвитку на тактику виживання. Класичні інструменти менеджменту виявляються неефективними в умовах бойових дій та кадрового голоду, що загрожує економічній безпеці держави. Зниження фінансової стійкості та втрата ринків збуту створюють системні ризики для повоєнного відновлення національної економіки, вимагаючи нових підходів до планування виробничих циклів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науці адаптація бізнесу до воєнного стану трактується не лише як антикризовий захід, а як системна трансформація організаційно-економічних механізмів управління підприємствами. Фундаментальні засади управління в умовах турбулентності і загроз заклали І. Ансофф [14], П. Друкер [15], М. Портер [16]. Українські вчені, зокрема В. Геєць [4], М. Акулюшина [1], Н. Баган [2], О. Балашова [3], І. Гнатенко [5], Т. Дем'яненко [6], О. Шульга [12], Я. Яковичин [13] та інші дослідники адаптували ці підходи до реалій війни, фокусуючись на релокації бізнесу, специфіці діяльності аграрних та промислових підприємств. Водночас більшість праць зосереджена на галузевих чи макроекономічних аспектах, залишаючи поза увагою комплексні питання трансформації корпоративного розвитку в умовах воєнного стану.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, бракує комплексних досліджень організаційно-економічних механізмів адаптації агропромислових та виробничих підприємств до умов тривалої війни. Недостатньо розробленим залишається інструментарій, що інтегрує питання безпеки, ресурсного забезпечення та цифрової трансформації в єдину систему корпоративної стійкості. Акту-

альним є обґрунтування нових моделей розвитку, здатних забезпечити не лише поточне виживання, а й фундамент для повоєнного технологічного відновлення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних механізмів функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання:

- уточнити сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств в умовах воєнного стану;
- ідентифікувати ключові дестабілізуючі фактори, що впливають на корпоративний розвиток агропромислового і виробничого секторів, здійснити SWOT-аналіз для системного розуміння позитивних та негативних аспектів впливу воєнного стану на досліджувані сектори економіки;
- розробити концептуальну модель адаптивного управління підприємствами, яка відображає взаємозв'язок між складовими організаційно-економічного механізму (ресурсним, виробничим, фінансовим, безпековим) та стратегіями виживання і відновлення бізнесу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проблематики функціонування агропромислового та виробничого секторів в умовах воєнного стану вимагає першочергового уточнення категоріального апарату, оскільки класичні управлінські парадигми зазнають суттєвих трансформацій під тиском екстремальних зовнішніх чинників. Поступова еволюція наукової думки [11-16] змінює наукові підходи до визначення сутності «організаційно-економічного механізму» (ОЕМ).

Зауважимо, що ще в кінці 90-х років минулого століття цей механізм ототожнювався переважно з функціями планування та матеріального стимулювання. Згодом, із розвитком

системного підходу, організаційно-економічні механізми почали розглядати як сукупність станів та процесів, що забезпечують взаємодію керуючої та керованої підсистем, що у своїх працях констатують В. Геєць [4], М. Акулюшина [1], Н. Баган [2], О. Балашова [3], І. Гнатенко [5], Т. Дем'яненко [6], О. Шульга [12], Я. Яковичин [13] та інші дослідники. Сучасний розвиток наукових поглядів відображає перехід від сприйняття такого механізму в якості набору окремих важелів впливу та інструментів до розуміння як складної багаторівневої системи [1-4; 6-9].

Сучасний науковий дискурс акцентує увагу на адаптивних властивостях механізму, його здатності до саморегуляції та стратегічної гнучкості. Такого погляду дотримуються Д. Калінін [7], О. Нижник [8], Н. Новак [9], О. Федірець О. [11] та ін.

Разом з тим, виходимо з того, що більшість існуючих в літературі дефініцій було сформовано для умов мирного часу і стабільного ринкового середовища, що недостатньо для опису реалій воєнної економіки. Тому, базуючись на системно-інтеграційному підході, пропонуємо таке авторське визначення: організаційно-економічний механізм функціонування та розвитку підприємств в умовах воєнного стану (далі ОЕМ) – це ієрархічна система взаємопов'язаних форм, методів, важелів та інструментів управління, яка через синергію

організаційних (адміністративно-розпорядчих, безпекових) та економічних (фінансово-ресурсних, мотиваційних) складових забезпечує збереження операційної життєздатності бізнесу, мінімізацію втрат від зовнішньої агресії та формування потенціалу для повоєнного відновлення.

Враховуючи дуалістичну природу теми дослідження (поєднання агропромислового та виробничого секторів, а також процесів функціонування та розвитку), доцільно систематизувати види таких механізмів підприємств реального сектору в умовах сучасних воєнних реалій (таблиця 1).

Розвиваючи наукову думку [7; 8; 9; 11], дотримуємося погляду, що структурна побудова досліджуваного організаційно-економічного механізму має базуватися на взаємодії таких компонентів:

– суб'єкти управління: власники, топ-менеджмент, антикризові комітети, які приймають рішення в умовах високої невизначеності.

– об'єкти управління: активи підприємства, персонал, фінансові потоки, логістичні ланцюги, інформаційні ресурси.

– забезпечуючі підсистеми: правова (нормативні акти воєнного часу), інформаційна (розвідка ринку, захищені канали зв'язку), ресурсна (резервні джерела енергії та сировини).

Таблиця 1

Типологізація організаційно-економічних механізмів підприємств реального сектору в умовах воєнного стану

| Критерій класифікації | Вид механізму | Функціональне призначення та особливості |
|---------------------------|--|--|
| За цільовою спрямованістю | Механізм стабілізації (функціонування) | Спрямований на підтримку поточних виробничих процесів, забезпечення ліквідності та збереження критично важливого персоналу. |
| | Механізм корпоративного розвитку | Орієнтований на пошук нових ринків, релокацію, модернізацію виробництва та впровадження інновацій для адаптації до нових реалій. |
| За галузевою специфікою | Агропромисловий механізм | Враховує сезонність, біологічні активи, земельні відносини, ризики мінування полів та специфіку зернової логістики. |
| | Виробничо-індустріальний механізм | Фокусується на енергонезалежності, ланцюгах постачання комплектуючих, збереженні основних засобів та технологій. |
| За характером впливу | Механізм резильєнтності (безпековий) | Інтегрує протоколи фізичної безпеки, кіберзахисту та захисту активів у загальну систему управління. |
| | Інтеграційний механізм | Забезпечує взаємодію з державою (бронювання, держзамовлення) та міжнародними партнерами. |

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення наукової думки [1-3; 6-9; 11; 13]

На наше переконання, принципи дії OEM в умовах воєнного стану кардинально змінюються. На зміну принципам максимізації прибутку та довгострокового планування приходять принципи:

- пріоритету безпеки (будь-яке економічне рішення оцінюється насамперед крізь призму безпеки персоналу та активів);
- адаптивної мобільності (здатність до швидкої релокації або перепрофілювання виробництва);
- соціальної відповідальності (підтримка мобілізованих працівників, допомога громадам, сплата податків як внесок у оборону).

Особливу роль у формуванні організаційно-економічних механізмів функціонування та розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів відіграє корпоративне управління. В умовах воєнного стану воно трансформується з інструменту узгодження інтересів стейкхолдерів у центр стратегічного виживання. Ради директорів та наглядові ради змушені переходити від функцій моні-

торингу до більш активного втручання в операційну діяльність для забезпечення швидкості реакції. Саме корпоративний розвиток в цей період забезпечує інституційну стійкість бізнесу, дозволяючи не просто реагувати на загрози, а й системно модернізувати управлінську вертикаль під нові безпекові реалії. Він стає фундаментом для збереження людського капіталу та інтелектуального потенціалу компанії, запобігаючи деградації управлінських процесів в умовах хаосу. Корпоративне управління стає гарантом прозорості для залучення донорської допомоги та міжнародного фінансування, необхідного для відновлення. Воно також виступає арбітром у вирішенні конфліктів між короткостроковою потребою у готівці та довгостроковою метою збереження бізнесу.

Розуміння сутності та специфіки функціонування організаційно-економічного механізму підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах війни неможливе без ідентифікації факторів, що руйнують його ціліс-

Таблиця 2

Основні дестабілізуючі фактори впливу на корпоративний розвиток підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану

| Група факторів | Вплив на агропромисловий сектор | Вплив на виробничий сектор |
|-----------------------------|---|--|
| Безпекові та військові | Замінування сільськогосподарських угідь, неможливість проведення посівних/збиральних кампаній у прифронтових зонах, знищення елеваторів та техніки. | Прямі ракетні удари по виробничих цехах, руйнування складської інфраструктури, необхідність зупинки процесів під час повітряних тривог. |
| Ресурсні та інфраструктурні | Дефіцит паливно-мастильних матеріалів та добрив, руйнування систем зрошення, критична залежність від енергопостачання (зберігання продукції). | Блекаути та графіки відключень електроенергії, що порушують безперервні технологічні цикли; дефіцит сировини та комплектуючих через розрив ланцюгів. |
| Логістичні та експортні | Блокування морських портів, черги на сухопутних кордонах, здорожчання логістики, що робить експорт зернових низькорентабельним. | Втрата традиційних ринків збуту, складнощі з імпортом обладнання, збільшення термінів доставки продукції замовникам. |
| Кадрові та соціальні | Мобілізація механізаторів та технічних спеціалістів (дефіцитні професії), відтік населення з сільських територій. | Відтік кваліфікованих інженерних кадрів за кордон, психологічне виснаження персоналу, необхідність перенавчання жінок на «чоловічі» професії. |
| Фінансово-економічні | Диспаритет цін (низькі закупівельні ціни на продукцію при високій вартості ресурсів), обмежений доступ до кредитування під посівну. | Касові розриви, валютні ризики при закупівлі імпортних компонентів, зростання собівартості через витрати на енергонезалежність (генератори). |

Джерело: сформовано авторами

ність. Проаналізуємо вплив основних дестабілізуючих факторів, що мають як загальний, так і специфічний галузевий характер (табл. 2).

З огляду таблиці 2 можна стверджувати: агропромисловий та виробничий сектори виявилися дуже вразливими до фізичних та економічних наслідків воєнної агресії. Аналіз впливу дестабілізуючих факторів свідчить, що організаційно-економічний механізм в умовах воєнного стану виконує функцію інструменту оперативної адаптації, який забезпечує переналаштування бізнес-процесів під критичні обмеження зовнішнього середовища. Його дієвість визначається здатністю підприємства швидко інтегрувати вимоги безпеки в операційну діяльність та диверсифікувати ресурсну базу для забезпечення безперервності виробництва.

Аналіз динаміки розвитку виробництва у 2022–2025 роках демонструє структурну

трансформацію реального сектору економіки. В агропромисловому комплексі, після падіння виробництва на 20–25% у 2022 році через окупацію та мінування земель, у 2024–2025 роках відбулося відновлення завдяки зміні структури посівів. Підприємства змінили структуру посівів на користь більш рентабельних олійних культур (соя, ріпак, соняшник), експорт яких залишається вигідним попри зростання вартості перевезень [10; 11; 12; 13].

У виробничому секторі спостерігається чітка поляризація. Галузі, інтегровані в оборонне замовлення та харчову промисловість, показали зростання на 15–30%, тоді як металургія та важке машинобудування зазнали втрат через руйнування активів і блокаду морських портів. Ключовим інструментом збереження промислового потенціалу стала програма релокації: переміщення понад 800 підприємств у західні регіони (Львівська,

Таблиця 3

**SWOT-аналіз впливу воєнного стану
на агропромисловий та виробничий сектори України**

| СИЛЬНІ СТОРОНИ | СЛАБКІ СТОРОНИ |
|---|--|
| Досвід операційної діяльності в екстремальних умовах, сформована культура швидкого прийняття рішень | Високий рівень фізичного зносу основних засобів через відсутність планового ремонту та модернізації |
| Доступ до міжнародної технічної та фінансової допомоги, грантових програм відновлення | Критична залежність від імпортних енергоносіїв, добрив, запчастин та обладнання |
| Зростання внутрішньої продовольчої самодостатності та імпортозаміщення у низці товарних груп | Втрата кваліфікованого персоналу через мобілізацію та еміграцію (до 25% у деяких галузях) |
| Поява нових ніш на європейському ринку завдяки режиму безмитної торгівлі та солідарності | Руйнування логістичної інфраструктури, зростання собівартості через подорожчання доставки |
| Прискорена цифровізація та автоматизація як відповідь на дефіцит робочої сили | Обмеженість інвестиційних ресурсів через відтік капіталу та високі безпекові ризики |
| МОЖЛИВОСТІ | ЗАГРОЗИ |
| Участь у програмах повоєнної реконструкції з залученням коштів ЄС, Світового банку, ЄБРР | Продовження ескалації воєнних дій та розширення географії руйнувань виробничих активів |
| Інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості та отримання статусу надійного постачальника | Тривалі енергетичні кризи через систематичні атаки на критичну інфраструктуру |
| Розвиток виробництв подвійного призначення та конверсія оборонних технологій у цивільні | Посилення глобальної конкуренції на ринках збуту агропродукції (Чорноморський регіон, Латинська Америка) |
| Впровадження зелених технологій та органічного виробництва для преміальних ринків | Ризики соціальної дестабілізації через зростання безробіття у деіндустріалізованих регіонах |
| Створення агротехнологічних стартапів завдяки поєднанню аграрної традиції та IT-компетенцій | Екологічні наслідки мінування земель та забруднення ґрунтів, що обмежує сільгоспвиробництво |

Джерело: сформовано авторами

Закарпатська, Чернівецька області) призвело до формування нових індустріальних парків та зміни регіональної карти розміщення продуктивних сил [4; 5; 6; 9].

Для системного розуміння позитивних та негативних аспектів впливу воєнного стану на досліджувані сектори доцільно застосувати SWOT-аналіз, який наведено у таблиці 3. Таблиця систематизує ключові фактори впливу війни на реальний сектор економіки.

Отже, відповідно до змісту таблиці 3, до сильних сторін віднесено набуту адаптивності менеджменту, доступ до міжнародних грантів, прискорену цифровізацію та вихід на ринки ЄС. Слабкими сторонами є знос активів, критична залежність від імпорту, руйнування логістики та значний кадровий дефіцит. Можливості позитивних змін полягають в участі у повоєнній реконструкції, інтеграції в європейські ланцюги та розвитку технологій подвійного призначення. Проте головними загрозами залишаються ескалація бойових дій, енергетичні кризи, екологічні наслідки та посилення глобальної конкуренції.

Результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність трансформації системи управління через конвертацію сильних сторін у можливості та нейтралізацію загроз. Тому, з нашої точки зору, є практична потреба у розробці концептуальної моделі адаптивного управління підприємствами. На наш погляд, розроблення такої моделі має базуватися на інтеграції чотирьох функціональних підсистем, ефективність яких забезпечується синергетичною взаємодією:

1) Ресурсна підсистема. Забезпечує операційну автономність. В умовах війни класична модель «just-in-time» заміщується стратегією створення страхових буферів (запаси сировини, палива на 2–3 місяці) та диверсифікацією постачальників. Пріоритетом стає енергетична незалежність через встановлення власної генерації, що дозволяє зберігати безперервність процесів під час блекаутів.

2) Виробнича підсистема. Трансформується у бік гнучкості та модульності. Це передбачає можливість автономної роботи окремих ділянок, автоматизацію для компенсації кадрового дефіциту та швидке перемикавання номенклатури. Стратегії варіюються від оптимізації асортименту та консервації активів (виживання) до релокації та технологічної модернізації під нові ринки (розвиток).

3) Фінансова підсистема. Орієнтована на управління ліквідністю в умовах невизна-

ченості. Ключові інструменти включають скорочення дебіторської заборгованості, оптимізацію витрат та активне залучення грантових коштів (міжнародні донори, державні програми). Стратегічний фокус зміщується від максимізації прибутку до забезпечення платоспроможності та фінансування відновлення.

4) Безпекова підсистема. Стає інтегральною частиною бізнес-моделі, охоплюючи фізичний захист активів і персоналу (укриття, евакуація) та кібербезпеку інформаційних систем. Безпека інтегрується в усі бізнес-процеси, стаючи фундаментом для прийняття управлінських рішень.

Інтеграційний механізм має забезпечувати синхронізацію підсистем через роботу антикризових штабів, сценарне планування та використання єдиних інформаційних систем. Головним критерієм ефективності такого механізму, на нашу думку, має стати адаптивність підприємств, отже, швидкість реакції на зміни безпекового середовища та здатність до відновлення після кризових шоків.

В основі логіки побудови концептуальної моделі адаптивного управління підприємствами в умовах воєнного стану бачимо передусім необхідність створення багаторівневої системи захисту бізнесу. Авторське бачення структури зазначеної моделі відображає таблиця 4. В такій моделі кожна складова (підсистема) має власні механізми «амортизації зовнішніх шоків», проте їх реальна ефективність має досягатися через інтеграційну взаємодію, що дозволяє в режимі реального часу перерозподіляти обмежені ресурси між найбільш критичними напрямками.

Зауважимо, що запропонована модель не є статичною – вона передбачає постійну еволюцію залежно від зміни безпекової ситуації, ринкової кон'юнктури та внутрішніх можливостей підприємства. Концептуальна модель засвідчує, що ефективне функціонування підприємств в умовах війни можливе лише за умови системної трансформації всіх складових організаційно-економічного механізму з орієнтацією не на максимізацію короткострокового прибутку, а на забезпечення довгострокової життєздатності та формування потенціалу для швидкого технологічного відновлення у повоєнний період (табл. 4).

Базуючись на запропонованій концептуальній моделі (табл. 4), пропонуємо основні напрями удосконалення організаційно-економічних механізмів (ОЕМ) функціонування та корпоративного розвитку підприємств агро-

Таблиця 4

**Концептуальна модель адаптивного управління підприємствами
в умовах воєнного стану**

| Складова OEM | Стратегії виживання | Стратегії відновлення та розвитку |
|------------------------|--|--|
| Ресурсна підсистема | Створення страхових запасів сировини, палива, запчастин на 2–3 місяці; перехід на локальні ресурси; зниження енергоємності виробництва; відмова від неключових напрямів | Інвестиції в енергонезалежність (генератори, сонячні станції); укладання довгострокових контрактів з європейськими постачальниками; модернізація обладнання під альтернативну сировину |
| Виробнича підсистема | Гнучкі виробничі графіки з урахуванням блекаутів; скорочення асортименту до найрентабельніших позицій; консервація потужностей у небезпечних зонах; автоматизація процесів | Релокація в безпечні регіони; технологічне оновлення та енергоефективність; впровадження гнучких виробничих систем; розширення під нові ніші (оборона, експорт до ЄС) |
| Фінансова підсистема | Скорочення дебіторської заборгованості; продаж непрофільних активів; відмова від дивідендів; реструктуризація кредитів; залучення грантів; краудфандинг | Залучення стратегічних інвесторів; випуск облігацій під відновлення; участь у програмах ЄБРР, Світового банку; створення резервних фондів для амортизації майбутніх шоків |
| Безпекова підсистема | Облаштування укриттів та системи раннього попередження; евакуаційні плани; дистанційна робота де можливо; розосередження активів; мінімізація готівкових операцій | Інтеграція безпеки в бізнес-процеси; створення корпоративних служб безпеки; протидронові та кіберзахист системи; співпраця з силовими структурами; комплексне страхування |
| Інтеграційний механізм | Антикризові штаби з щоденними нарадами; централізація критичних рішень; скорочення управлінської ієрархії; делегування тактичних повноважень регіональним підрозділам | Перехід до проєктного управління; єдині ERP-системи; формування культури інновацій; навчання персоналу управлінню змінами; сценарне планування; бенчмаркінг практик |

Джерело: сформовано авторами

промислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану:

- трансформація ресурсної підсистеми (зміни в логістичній стратегії від мінімізації запасів (концепція «точно в строк») до формування гарантованих резервів критично важливих ресурсів задля забезпечення безперервності виробничого процесу, диверсифікація ланцюгів постачання та досягнення енергетичної автономії (власна генерація, альтернативні джерела));

- адаптація виробничої підсистеми (впровадження модульних та гнучких виробничих систем, автоматизація процесів для компенсації кадрового дефіциту, а також технологічна модернізація з можливістю релокації або швидкої переорієнтації на нові ринкові ніші (оборонні потреби, експорт до ЄС));

- перебудова фінансової підсистеми (зміщення фокусу з максимізації прибутку на

управління ліквідністю та платоспроможністю, активне використання інструментів грантового фінансування, міжнародних програм відновлення та створення резервних фондів для амортизації шоків);

- інституалізація безпекової підсистеми (повна інтеграція фізичної та кібербезпеки в архітектуру бізнес-процесів, включаючи захист персоналу, активів та інформації як фундаментальну умову функціонування бізнесу);

- розвиток інтеграційного механізму управління (перехід до сценарного планування та проєктного менеджменту, цифровізація управління та децентралізація тактичних рішень при збереженні стратегічного контролю через антикризові штаби).

Запропонований комплекс пропозицій в разі впровадження на практиці сприятиме формуванню багаторівневої системи захисту бізнесу, орієнтовану на забезпечення довго-

строкової життєздатності та створення потенціалу для повоєнного відновлення.

Висновки. Дослідження довело необхідність оновлення підходів до сучасного розуміння організаційно-економічних механізмів управління аграрними та виробничими підприємствами, які зазнали руйнівного впливу війни. В умовах воєнного стану головною метою функціонування підприємств реального сектору економіки стає не прибуток, а гнучкість та реальна безпека бізнесу. SWOT-аналіз показав, що варто переходити від простого виживання до активного використання нових шансів і можливостей. Зокрема, йдеться про вихід на ринки ЄС, залучення грантів, широке впровадження цифрових технологій.

Головним результатом дослідження є розробка концептуальної моделі адаптивного управління підприємствами в умовах воєн-

ного стану. Вона об'єднує чотири складові: ресурсну, виробничу, фінансову та безпекову. На основі цієї моделі визначено пріоритетні напрями розвитку підприємств. У ресурсній сфері запропоновано відмовитися від роботи з мінімальними залишками на користь створення гарантованих запасів та енергонезалежності. Виробничий напрям передбачає автоматизацію та гнучкість процесів для подолання кадрового голоду. Фінансову політику варто зосередити на збереженні коштів та залученні грантів. Безпекова функція має бути повністю вбудована в усі управлінські рішення. Реалізація цих заходів дозволить бізнесу вистояти зараз та швидко відновитися після завершення бойових дій.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробкою практичних інструментів, щоб аналізувати та оцінювати, як зазначені зміни працюють на підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>. (дата звернення: 12.12.2025).
2. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 165–177. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/09/9.24._topic_Nadiia-Bahan-Volodymyr-Hnydiuk-MykhaikoShuban-165-177.pdf. (дата звернення: 29.12.2025).
3. Балашова О. В. Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563>. (дата звернення: 29.12.2025).
4. Геєць В. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. № 9 (742). С. 3–29. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003>. (дата звернення: 29.12.2025).
5. Гнатенко І. А., Гнидюк В. С., Яровенко В. В. Інноваційна модель організаційно-економічного управління сталим розвитком національної економіки та бізнесу на засадах державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. Том 2 (281/2). С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-144-152>. (дата звернення: 12.12.2025).
6. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)). (дата звернення: 29.12.2025).
7. Калінін Д. О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Economics: time realities*. 2024. № 6 (76). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf>. (дата звернення: 29.12.2025).
8. Нижник О., Нижник І. Формування організаційно-економічного механізму та стратегій безпечного інноваційного розвитку соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 126–130. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/16070>. (дата звернення: 29.12.2025).
9. Новак Н. Г., Гаценко С. В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства у змінному середовищі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3 (9). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/679>. (дата звернення: 29.12.2025).
10. Утенкова К. Механізм економічної безпеки аграрного сектора. *Scientific Journal of TNTU (elartu)*. 2021. С. 104–114. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35255/2/NFEPSEV_2021_Utenkova_K-Economic_security_mechanism_104-114.pdf. (дата звернення: 12.12.2025).

11. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>. (дата звернення: 07.12.2025).
12. Шульга О. Оцінка ефективності системи управління економічною безпекою аграрного сектора національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-70>. (дата звернення: 29.12.2025).
13. Яковичин Я. В. Організаційно-економічні механізми розвитку сільського підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.133>. (дата звернення: 29.12.2025).
14. Ansoff H. I. *Strategic Management. Classic Edition*. London : Palgrave Macmillan, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>.
15. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York : Routledge, 2012. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080938158>.
16. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>.

REFERENCES:

1. Akuliushyna, M., Dyskina, A., & Kedyk, V. (2024). Napriamy stratehichnoho rozvytku vyrobnychkh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Directions of strategic development of manufacturing enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>. (accessed December 12, 2025). (in Ukrainian)
2. Bahan, N., Hnydiuk, V., & Shuban, M. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia resursamy innovatsiino oriientovanykh ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism for improving resource management efficiency of innovation-oriented agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 9(279), 165-177. Retrieved from https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/09/9.24._topic_Nadiia-Bahan-Volodymyr-Hnydiuk-MykhailoShuban-165-177.pdf (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)
3. Balashova, O. (2025). Rozrobka orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia stiikym rozvytkom suchasnoho vyrobnychoho pidpriemstva [Development of organizational and economic mechanism for managing sustainable development of a modern manufacturing enterprise]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563> (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)
4. Heiets, V. (2023). Formuvannia profilu stratehichno vazhlyvykh vydiv promyslovoi diialnosti v Ukraini (pohliad na perspektyvu) [Formation of the profile of strategically important types of industrial activity in Ukraine (a perspective view)]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 9(742), 3–29. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003> (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)
5. Hnatenko, I., Hnydiuk, V., & Yarovenko, V. (2024). Innovatsiina model orhanizatsiino-ekonomichnoho upravlinnia stalym rozvytkom natsionalnoi ekonomiky ta biznesu na zasadakh derzhavno-privatnoho partnerstva [Innovative model of organizational and economic management of sustainable development of national economy and business based on public-private partnership]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 2(281/2), 144-152. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-144-152>. (accessed December 12, 2025). (in Ukrainian)
6. Demianenko, T. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpriemstva [Formation of organizational and economic mechanism for managing industrial enterprise development]. *Development Service Industry Management*, (3), 19-25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)). (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)
7. Kalinin, D. (2024). Teoretychni zasady orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical basis of organizational and economic mechanism of enterprise management]. *Economics: time realities*, 6(76). Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf> (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)
8. Nyzhnyk, O., & Nyzhnyk, I. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu ta stratehii bezpechnoho innovatsiinoho rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [Formation of organizational and economic mechanism and strategies for safe innovative development of socio-economic systems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*,

(2), 126-130. Retrieved from <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/16070> (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)

9. Novak, N., & Hatsenko, S. (2014). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rozvytku vyrobnychoho pidpriemstva u zminnomu seredovyshchi [Organizational and economic mechanism of manufacturing enterprise development in a changing environment]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 3(9). Retrieved from <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/679> (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)

10. Utenkova, K. (2021). Mekhanizm ekonomichnoi bezpeky ahrarnoho sektora [Mechanism of economic security of the agrarian sector]. *Scientific Journal of TNTU*, 104-114. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35255/2/NFEPSEV_2021_Utenkova_K-Economic_security_mechanism_104-114.pdf (accessed December 12, 2025). (in Ukrainian)

11. Fedirets, O. (2021). Sutnist ta pryntsyipy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [Essence and principles of formation of organizational and economic mechanism for development of agri-food enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56> (accessed December 07, 2025). (in Ukrainian)

12. Shulha, O. (2025). Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu ahrarnoho sektora natsionalnoi ekonomiky [Assessment of the efficiency of the economic security management system of the agrarian sector of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-70>. (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)

13. Yakovyshyn, Ya. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy rozvytku silskoho pidpriemnytstva v umovakh viiny ta pislievoiennoho vidnovlennia [Organizational and economic mechanisms of rural entrepreneurship development in the conditions of war and post-war recovery]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.133> (accessed December 29, 2025). (in Ukrainian)

14. Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management (Classic Ed.)*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>

15. Drucker, P. F. (2012). *Managing in Turbulent Times*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938158>

16. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 16.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025