

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

FEATURES OF MANAGEMENT OF THE ECONOMIC STABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR AND EUROPEAN INTEGRATION

У статті розглянуто актуальне питання забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах війни та євроінтеграційних змін. Визначено основні загрози для стабільного функціонування бізнесу, серед яких – фізичні руйнування, порушення логістики, інфляційні коливання та регуляторні зміни. Надано характеристику ключових механізмів підвищення економічної стійкості: релокації, цифровізації, ефективного управління фінансами, інноваційного розвитку та збереження трудового потенціалу. Обґрунтовано доцільність інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у стратегічне планування підприємств, як інструменту посилення адаптивності, відповідальності та конкурентоспроможності. Зазначено, що орієнтація на Цілі сталого розвитку номер 8, 9 і 12 сприяє гармонізації економічних та соціальних інтересів, відкриває нові ринки, зменшує ризики та формує позитивний імідж країни на міжнародному рівні. Ключові слова: страхування життя, цифровізація, бізнес-процеси, ESG-інвестування, вбудоване страхування, відсоткові ставки.

Ключові слова: економічна стабільність, військовий стан, сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, конкурентоспроможність, євроінтеграція.

The article examines the issue of managing the economic sustainability of agricultural enterprises in conditions of instability of the external environment. The need to ensure sustainability as a key factor in supporting the competitiveness and sustainability of enterprises is substantiated. The article identifies key internal and external factors that affect the level of economic sustainability, and analyzes their impact on the performance of agricultural producers. The article presents mechanisms that allow enterprises to adapt to military and economic risks, restructure logistics, ensure financial liquidity and maintain labor productivity in times of crisis. Special attention is paid to innovations, digital transformation and displacement strategies in conditions of armed conflict. The role of social responsibility and employee motivation is also emphasized, especially in the context of rural areas. The article argues for the need to integrate the Sustainable Development Goals (SDGs) into business strategy as a modern and effective approach to strengthening economic sustainability. SDGs such as Goal 8 (Decent Work and Economic Growth), Goal 9 (Industry, Innovation and Infrastructure) and Goal 12 (Responsible Consumption and Production) are seen as tools to reduce environmental and social risks and increase investment attractiveness. The study highlights the importance of strategic flexibility, rapid response systems and proactive crisis management. In addition, the article focuses on how alignment with European standards contributes to long-term sustainability and opens up new opportunities for Ukrainian businesses. The proposed mechanisms and conclusions are relevant for enterprises in all sectors, offering practical tools to increase adaptability in unforeseen circumstances. The integration of the Sustainable Development Goals also promotes international cooperation and facilitates access to global markets. By considering both survival strategies and long-term development, the study bridges the gap between operational management and sustainable policy planning.

Key words: economic stability, military state, sustainable development, Sustainable Development Goals, competitiveness, European integration.

УДК: 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-51>

Сіренко О.В.

к.е.н., доцент,
Полтавський державний аграрний
університет

Іллічов О.В.

аспірант,
Полтавський державний аграрний
університет

Sirenko Olena

Poltava State Agrarian University

Illichov Oleksandr

Poltava State Agrarian University

Постановка проблеми. У сучасних умовах діяльність українських підприємств супроводжується тиском військового стану та активними процесами євроінтеграції, саме тому питання забезпечення економічної стійкості набуває особливої гостроти. Наслідки збройного конфлікту, порушення логістики, інфляційні процеси та нормативно-правові зміни значною мірою ускладнюють стабільне функціонування бізнесу в державі. Окрім цього, відповідність європейським стандартам вимагає від вітчизняних підприємств підвищення рівня відповідальності, стратегічної гнучкості та активізації інвестиційно-інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управління економічною стійкістю підприємств України в умовах невизначеності досліджували вітчизняні вчені: Алещенко В. [2], Бірбіренко С. [1], Гвініашвілі Т. [2], Гринько Т. [2],

Кібкало І. [3], Кульчицький І. [4], Мокруха Н. [1], Мурашко І. [6], Сарай Н. [5], Сітак І. [6], Торохтій Б. [7]. Однак, оскільки країна перебуває у стані нестабільної політичної ситуації, проблематика потребує подальших досліджень, особливо у напрямку пошуку ключових механізмів підвищення економічної стійкості підприємств, до яких варто віднести релокацію, цифровізацію, ефективне управління фінансами, інноваційний розвиток, збереження трудового потенціалу тощо.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення та характеристика ефективних механізмів забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах військових ризиків і євроінтеграційних трансформацій. Особливий акцент зроблено на інтеграції Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН як стратегічного орієнтира для підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та управлінської зрілості вітчизняного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У часи невизначеності та підвищених військових ризиків питання забезпечення економічної стійкості підприємств набуває ще більшої актуальності. Військові дії на території України, безумовно мають негативне відображення на тій чи іншій сфері, або ж діяльності окремого підприємства, яке може перебувати у кризовому чи шоковому стані внаслідок фізичного руйнування матеріально-технічної бази, порушення логістики, або ряду викликів пов'язаних з економічними факторами, зокрема інфляція, зміни податкового чи митного регулювання, тощо. Окрім того, важливого значення для вітчизняних підприємств, зокрема аграрного сектору, набувають зміни та реформи зумовлені процесами євроінтеграції, оскільки наслідування та відповідність європейським курсам, практикам та стандартам ставить українські підприємства перед необхідністю підвищення рівня конкурентоспроможності, прозорості, інноваційності та відповідності міжнародним вимогам, що в умовах воєнного стану потребує надзвичайної адаптивності та мобілізації внутрішніх ресурсів. Таким чином, економічна стійкість підприємства виступає ключовою передумовою не лише його виживання, а й сталого розвитку в умовах подвійного тиску: з одного боку – війна, з іншого – активна трансформація під впливом євроінтеграційних змін.

У цілому, узагальнюючи огляд літературних джерел вітчизняних та іноземних науковців, можна зробити висновок, що економічна стійкість підприємства являє собою багатогранне соціально-економічне явище, що формується на певному етапі розвитку ринкових відносин, та є ключовою передумовою ефективною, стабільною та прогнозованою діяльності суб'єкта господарювання. Економічна стійкість – це стан підприємства, коли основні соціально-економічні показники залишаються в допустимих межах – навіть під впливом зовнішніх або внутрішніх збурень, тобто це здатність підприємства зберігати рівновагу, адаптуватися до змін та, водночас, розвиватися [2]. На нашу думку, економічну стійкість підприємства можна визначити як результат продуманого ефективного управління, стратегічного планування й здатності підприємства гармонійно взаємодіяти з усіма чинниками середовища, що здійснюють вплив на нього. Враховуючи умови сьогодення, вважаємо доцільним виділити основні виклики, що дестабілізують ефективне функціонування вітчизняних підприємств (рис. 1).

У даних умовах суб'єкти господарювання повинні не лише зберегти свою діяльність перед зовнішнім загрозами, а й переосмислили свої стратегії, оптимізувати управлінські процеси та інвестувати в інновації, адже економічна стійкість перестає



Рис. 1. Роль економічної стійкості підприємства в умовах військових ризиків та євроінтеграції

Джерело: складено авторами

бути лише фінансовим показником – вона в певній мірі трансформується в індикатор адаптивності, стратегічної гнучкості та управлінської зрілості.

Управління економічною стійкістю підприємств вимагає використання ефективних механізмів, здатних мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, а також забезпечити сталий розвиток (рис. 2).

На основі рис. 2 наведемо характеристику механізмів забезпечення економічної стійкості підприємств, впровадження яких дозволить зберегти високий рівень адаптивності та конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, оперативна діяльність підприємства передбачає активний пошук нових та альтернативних каналів постачання ресурсів, розширення географії збуту своєї продукції, з метою зменшення залежності від окремих ринків або постачальників.

Підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від цифровізації бізнес-процесів, автоматизації виробництва та застосування сучасних ІТ-рішень для управлінських і фінансових процесів. В умовах збройного конфлікту процеси диджиталізації позитивно впливають на нівелювання фізичних ризиків, оскільки багато процесів можуть бути переведені в онлайн-формат.

Економічна стійкість в умовах невизначеності, безумовно потребує формування чіткої системи бюджетування, регулярний моніторинг фінансових показників дозволяє своєчасно реагувати на зміни та адаптувати витрати, а управління оборотними коштами має бути максимально ефективним, щоб зберегти фінансову ліквідність у кризових умовах.

Непередбачувані загрози фізичних руйнувань інфраструктури, вимагають розробки відповідної стратегії перенесення частини виробничих потужностей або ключових підрозділів в безпечніші регіони, оскільки залежно від обставин, релокація може включати адаптацію до нових ринкових умов.

Оскільки, мотивація є важливим фактором для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства, в умовах кризи важливо зберігати трудовий колектив з метою забезпечення соціально-економічної стабільності в регіонах, особливо в сільських територіях, окрім того, виникає потреба в забезпеченні високого рівня мотивації, наприклад, шляхом впровадження соціальних програм, гнучкого графіка чи можливості дистанційної роботи у відділах де це можливо.

Нарощення конкурентних переваг є одним з ключових компонентів забезпечення економічної стійкості, оскільки в умовах євроінтеграції інновації є важливим елементом відповідності до міжнародних стандартів, а отже відбувається постійне вдосконалення продукції, пошук нових бізнес-моделей, впровадження технологічних інновацій, що сприяє адаптації до зовнішніх змін. Важливим аспектом забезпечення економічної стійкості, безумовно є ефективне управління підприємством на всіх його рівнях. Проте, варто зазначити, що пріоритетним завданням в умовах сьогодення є розробка та імплементація планів кризового управління, включаючи системи раннього попередження, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на будь-які зовнішні або внутрішні загрози.

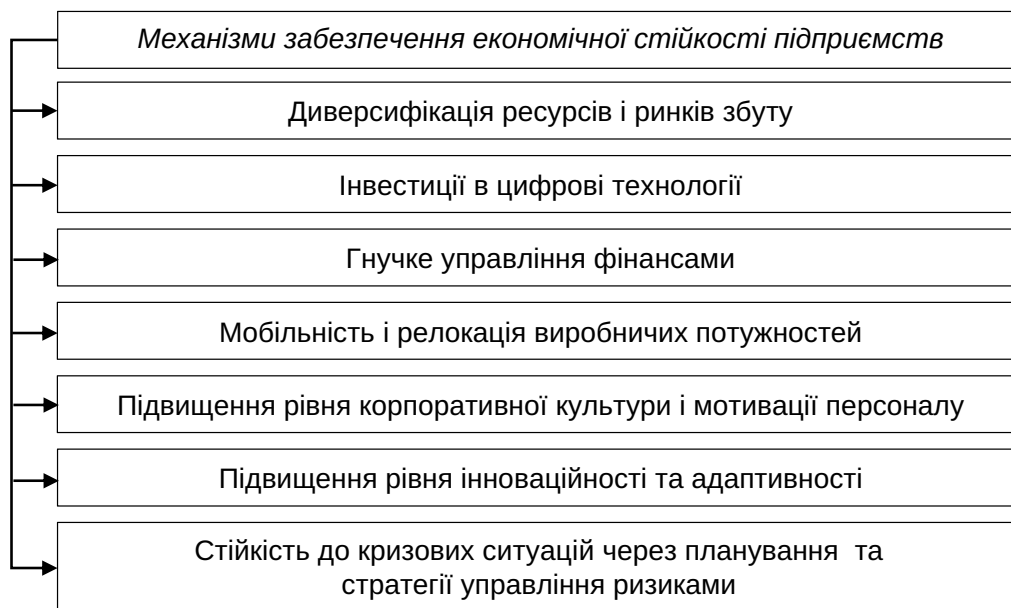


Рис. 2. Механізми забезпечення економічної стійкості підприємств в сучасних умовах

Джерело: складено авторами

В умовах євроінтеграції зазначені вище механізми забезпечення економічної стійкості підприємств доцільно інтегрувати з Цілями сталого розвитку, визначеними ООН. ЦСР сьогодні виступають стратегічними орієнтирами для бізнесу, а прогрес України в їх досягненні посилює її позиції на міжнародній арені. Включення ЦСР у діяльність підприємств не лише сприяє сталому розвитку держави, але й покращує її імідж, формуючи сприятливий інвестиційний клімат. Такий підхід дозволяє підкреслити соціальну відповідальність бізнесу, поєднати національні цілі з глобальними викликами, а також посилити акценти на інноваціях, екологічності та соціальному управлінні. Ми вважаємо, що орієнтація на ЦСР являє собою практичний механізм забезпечення економічної стійкості підприємства. Оскільки, ми не зосереджуємо увагу на підприємствах конкретної галузі чи сфери, зазначимо, що лише дотримання таких цілей, як ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 9 «Індустріалізація, інновації та інфраструктура», ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» уже безпосередньо сприяє модернізації бізнес-моделей, зменшенню екологічних та соціальних ризиків, а також відкриває доступ до нових ринків та партнерств, зокрема у межах європейських ініціатив [8].

Висновки. У період підвищеної невизначеності та зовнішніх загроз, економічна стійкість підприємства стає ключовим індикатором його здатності не лише виживати, але й стало розвиватися. Вона перестає обмежуватись лише фінансовими показниками, трансформуючись у комплексне поняття, що охоплює стратегічну гнучкість, адаптивність до змін, інноваційність, соціальну орієнтованість та ефективне управління. Враховуючи сучасні реалії, підприємства повинні вміти швидко перебудувати логістичні ланцюги, оптимізувати структуру витрат, забезпечувати релокацію у безпечніші регіони, впроваджувати цифрові рішення й підтримувати мотивацію персоналу. Окрім того, економічна стійкість визначає здатність підприємства до збереження безперервної операційної діяльності, своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища, реалізації антикризових заходів та інтеграції сучасних європейських управлінських та технологічних практик.

Водночас, процес євроінтеграції створює передумови для глибокої трансформації системи управління підприємствами, що передбачає орієнтацію на міжнародні стандарти, відкритість до партнерства, відповідальне споживання і виробництво, а також модернізацію бізнес-моделей. У цьому контексті визначені на глобальному рівні Цілі сталого розвитку виступають практичним орієнтиром. Зокрема, реалізація таких цілей як ЦСР 8, 9 та 12 сприяє підвищенню ефективності та інвестиційної привабливості підприємства,

зменшенню впливу кризових факторів та формуванню стійких стратегій розвитку. Включення цих орієнтирів в управлінські підходи дозволяє вітчизняним підприємствам зберігати стабільність, зміцнювати позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також активно долучатися до глобальних ініціатив сталого зростання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бірбіренко С. С., Мокруха Н. М. Економічна стійкість, економічна рівновага та економічний розвиток підприємства: діалектичний взаємозв'язок. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 129–133. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/24.pdf.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30–34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.
3. Кібкало І. (2024) формування засад управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-199>
4. Кульчицький І. І. Особливості управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907>.
5. Сарай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14>.
6. Сітак І.Л., Мурашко І.М. Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. *Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства*: монографія. Дніпро : Журфонд. 2019. Розд. 3.7. С. 270–285. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/8d53b5eb-6e1f-4a49-8062-7a85e0c9e000>.
7. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. No 3. С. 102–108. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/ukrainsky%20zhurnal%20prykladnoi%20ekonomiy/2021/ujae_2021_3.pdf#page=102.
8. Цілі Сталого Розвитку Україна. Добровільний національний огляд. 2020. С. 62–69. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Download?id=4819b04d-99d6-47d3-a0db-fd4a4215f13d>.

REFERENCES:

1. Birbirenko S.S., Mokrukha N.M. (2020). Ekonomichna stiiikist, ekonomichna rinvovaha ta ekonomichniy rozvytok pidpriemstva: dialektychnyi vzaiemozv'iazok [Economic Resilience, Economic Equilibrium and Economic Development of the Enterprise: Dialectical Relationship]. *Infrastruktura rynku*, no. 42, pp. 129–133.

URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/24.pdf.

2. Hryenko T.V., Gviniashvili T.Z., Aleshchenko, V.I. (2021). Stratehichne upravlinnia yak element orhaniazatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechenia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva [Strategic Management as an Element of the Organizational and Economic Mechanism of Ensuring Enterprise Resilience]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 30–34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.

3. Kibkalo I. (2024). Formuvannia zasad upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of the Principles for Managing the Economic Resilience of Agricultural Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-199>

4. Kulchytskyi I.I. (2024). Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva v kryzovykh umovakh [Peculiarities of Managing Enterprise Economic Security under Crisis Conditions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907>.

5. Sarai N.I. (2022). Stratehiia upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu torhovelnogo pidpriemstva [Strategy for Managing the Economic Resilience of a

Commercial Enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14>.

6. Sitak I.L., Murashko I.M. (2019). Kharakterystyka metodyk otsinky ekonomichnoi stiikosti pidpriemstv [Characteristics of Methods for Assessing Enterprise Economic Resilience]. *Teoriia ta metodolohiia formuvannia investytsiino-finansovoi stratehii rozvytku sub'ektiv natsionalnogo hospodarstva: monohrafiia*, Dnipro: Zhurnfond, section 3.7, pp. 270–285. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/8d53b5eb-6e1f-4a49-8062-7a85e0c9e000>.

7. Torokhtii B.H. (2021). Metodychnyi pidkhid do upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu pidpriemstv [Methodological Approach to Enterprise Economic Resilience Management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 6, no. 3, pp. 102–108. Available at: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/ukrainskyy%20zhurnal%20prykladnoi%20ekonomiry/2021/ujae_2021_3.pdf#page=102.

8. sili Staloho Rozvytku Ukrayina (2020) [Sustainable Development Goals Ukraine]. Dobrovilnyy natsionalnyy ohlyad, pp. 62–69. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Download?id=4819b04d-99d6-47d3-a0db-fd4a4215f13d>.