

**РЕЛОКАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ВІЙНИ:
СИНЕРГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Актуальність дослідження. Сучасний стан функціонування вітчизняного бізнесу характеризується тривалим перебуванням у середовищі екстремального макроекономічного та безпекового тиску. Війна зумовила виникнення безпрецедентних деструктивних чинників: фізичне руйнування виробничих потужностей, блокування традиційних логістичних маршрутів, масштабну вимушену релокацію підприємств, критичний дефіцит кваліфікованих кадрів та перманентні загрози енергетичній системі. У таких реаліях класичні моделі антикризового управління, що базуються на довгостроковому лінійному плануванні, диверсифікації фінансових ризиків та жорстких ієрархічних структурах, демонструють свою неефективність. Вертикально інтегровані системи ухвалення рішень виявляються надто інертними для оперативного реагування на форс-мажорні зміни, що призводить до втрати керованості бізнес-процесами.

За цих умов виживання, адаптація та подальше поствоєнне відновлення суб'єктів господарювання залежать від їхньої організаційної стійкості, яка визначається не обсягом матеріальних ресурсів, а якісними параметрами внутрішнього середовища організації. Ключовим стає перехід від стратегії утримання статичної стабільності до стратегії динамічної адаптивності. Головним рушієм цього процесу виступає людський капітал, наділений специфічними когнітивними спроможностями, та гнучка архітектура управління, спроможна миттєво перебудовувати операційні алгоритми.

Виклад основного матеріалу. У межах сучасної парадигми антикризового менеджменту сутність концепції організаційної стійкості зазнає фундаментальних трансформацій під впливом чинників воєнного стану. У стабільних або прогнозованих макроекономічних умовах традиційне антикризове управління фокусується переважно на превентивній мінімізації ризиків, уникненні потенційних загроз та збереженні статичної рівноваги системи за допомогою фінансових та матеріальних резервів. Проте в умовах екстремальної та перманентної воєнної невизначеності, коли більшість деструктивних факторів мають форс-мажорний та непередбачуваний характер, стратегія повного уникнення ризиків стає інституційно неможливою. Це зумовлює перехід до новітньої концепції організаційної стійкості, яка орієнтована на процеси швидкого відновлення та гнучкої адаптації підрозділів підприємства безпосередньо в моменти розгортання кризових явищ. Організаційна стійкість за таких умов визначається спроможністю бізнес-системи абсорбувати критичні шоки, оперативно реконструювати архітектуру операційних процесів, зберігати базову функціональність та відновлювати ефективність діяльності на новому рівні та за нових параметрів навколишнього середовища [1].

Головним чинником забезпечення такої динамічної адаптивності виступають специфічні нематеріальні активи підприємства, серед яких визначальне місце посідають когнітивна гнучкість та системне мислення менеджменту й лінійного персоналу. Когнітивна гнучкість кадрів детермінується як здатність оперативно відмовлятися від застарілих або неефективних поведінкових алгоритмів, швидко перемикатися між альтернативними стратегіями ухвалення рішень та

адаптувати професійні навички до кардинально змінених умов праці. Системне мислення, у свою чергу, забезпечує керівництво спроможністю сприймати кризові явища не як ізольовані інциденти, а як взаємопов'язаний комплекс макроекономічних, логістичних та безпекових зрушень, що дає змогу прогнозувати довгострокові наслідки поточних трансформацій. Інтеграція цих когнітивних властивостей у загальну структуру людського капіталу організації безпосередньо визначає швидкість її реакції на критичні коливання макросередовища. Підприємства, що володіють цими нематеріальними активами, демонструють здатність трансформувати внутрішні інформаційні потоки в операційні рішення за мінімальні проміжки часу, суттєво випереджаючи інертні бюрократичні структури та забезпечуючи збереження ринкових позицій у воєнний і поствоєнний періоди.

Ефективна адаптація бізнесу до умов воєнного стану вимагає реформування внутрішньої структури організації, насамперед ліквідації жорсткої відокремленості структурних підрозділів. Ізольованість окремих департаментів, за якої фінансовий, логістичний та виробничий відділи діють виключно в межах власних вузькоспеціалізованих повноважень, уповільнює процес координації та ухвалення рішень. Антикризисним інструментом у цьому контексті стає перехід до автономних крос-функціональних команд, які створюються під конкретне операційне завдання. Об'єднання фахівців різного профілю в єдину групу усуває тривалі процедури міжвідомчих погоджень, що дозволяє вирішувати критичні проблеми, такі як термінова зміна постачальника сировини за двадцять чотири години, завдяки безпосередній інтеграції компетенцій.

Разом з цим, паралельно з крос-функціональністю визначального значення набуває децентралізація системи управління. Делегування повноважень щодо прийняття рішень безпосередньо керівникам нижчих ланок чи регіональних підрозділів виступає способом збереження керованості бізнесом у критичних ситуаціях. В умовах раптової втрати зв'язку, під час масштабної релокації потужностей або за умови фізичного відокремлення філій через безпекові загрози, очікування директив від центрального офісу призводить до зупинки діяльності. Автономія локальних менеджерів дозволяє підрозділам функціонувати в саморегульованому режимі, оперативно реагувати на загрози на місцях і підтримувати діяльність підприємства навіть за умов відсутності комунікації з центром.

Крім того, формування умов для майбутнього поствоєнного відновлення розпочинається з реформування внутрішніх комунікацій підприємства. Замість вертикальних каналів, які затримують інформацію через велику кількість рівнів погодження, впроваджуються розгалужені горизонтальні зв'язки швидкого обміну даними та практичним досвідом між структурними елементами. Створення спільних цифрових просторів та проведення регулярних міжфункціональних сесій забезпечують швидку передачу управлінських рішень та успішних способів адаптації з одного регіонального підрозділу до іншого. Це дозволяє уникнути повторення помилок і підвищує загальну швидкість організаційного навчання.

Наступним стратегічним кроком є трансформація системи навчання персоналу через впровадження тактики прискореного перенавчання й підвищення кваліфікації. У воєнний період через мобілізаційні процеси, міграцію або інші чинники виникає ризик раптової відсутності ключових фахівців. Реалізація програм інтенсивного освоєння суміжних професій та розвитку додаткових навичок дозволяє сформувати кадровий резерв. Взаємозамінність працівників у критичних бізнес-процесах забезпечує безперервність виробничого циклу за умов дефіциту персоналу.

Основою збереження людського капіталу для тривалої поствоєнної відбудови є системний психологічний супровід та турбота про ментальне здоров'я співробітників у межах корпоративних програм підтримки. Наявність хронічного стресу та факторів безпекової загрози призводить до професійного вигорання, зниження когнітивних функцій та втрати продуктивності праці. Впровадження

психологічної підтримки, створення служб допомоги усередині компанії та формування умов індивідуальної безпеки дозволяють стабілізувати психоемоційний стан колективу. Це знижує плинність кадрів у кризовий період і зберігає працездатний, мотивований людський ресурс, необхідний для виконання завдань відновлення підприємства.

Висновки. Визначальним фактором виживання суб'єктів господарювання у воєнний та поствоєнний періоди стає не масштаб виробничих потужностей чи обсяг наявних фінансових ресурсів, а рівень їхньої організаційної гнучкості. Великі та фінансово забезпечені підприємства, які зберігають жорсткі та інертні управлінські структури, виявляються неспроможними вчасно реагувати на форс-мажорні зміни середовища. Натомість висока швидкість адаптації бізнес-процесів до нових операційних умов виступає головною передумовою збереження життєздатності бізнесу. Фундаментом для формування такої довгострокової стійкості вітчизняних підприємств є поєднання децентралізованої структури управління та людського капіталу, наділеного високим рівнем когнітивної лабільності. Делегування повноважень на місця та відхід від вертикальних функціональних зв'язків забезпечують безперервність управління навіть в умовах фізичного відокремлення підрозділів. Водночас здатність персоналу до швидкого перенавчання, взаємозамінності та системного мислення мінімізує кадрові ризики та оптимізує використання внутрішніх ресурсів. Формування цих динамічних спроможностей не лише дозволяє бізнесу подолати кризові явища воєнного стану, а й створює необхідний інституційний базис для подальшої успішної інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості під час поствоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні аспекти: монографія [Уманець Т.В. та ін.]; за ред. Уманець Т.В.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж НАН України». Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. 380 с.
2. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145-150.
3. Мандич О.В., Малій О.Г., Бірченко Н.О., Петренко О.І. Конкурентні стратегії цифрової адаптації бізнес-процесів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 23-29.