МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю. М. ПОТЕБНІ
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістра
(рівень вищої освіти)

на тему Механізм забезпечення економічної стабільності бізнесу під час повномасштабної війни

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-еп-з-дн
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код і назва спеціальності)
спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)
освітньої програми Економіка підприємства та управління бізнесом
(назва освітньої програми)
А. А. Сосновська
(ініціали та прізвище)

Керівник доц., к.е.н., доц. Оглобліна В.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Сосновської Аліни Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Механізм забезпечення економічної стабільності бізнесу під час повномасштабної війни

керівник роботи Оглобліна В. О., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» лютого 2025 року
Строк подання студентом роботи 26 січня 2026 р.
2. Вихідні дані до роботи: фінансово-операційні дані ТОВ «СтабілТрейд Україна» за 2022–2024 рр.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи забезпечення економічної стабільності бізнесу в умовах повномасштабної війни. 2. Методичні підходи до побудови механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час війни. 3. Практична реалізація механізму забезпечення економічної стабільності на прикладі підприємства.
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Концептуальна відмінність стабільності та резильєнтності бізнесу. Місце економічної стабільності в системі управління бізнесом під час війни. Механізм трансляції воєнних шоків у фінансово-економічні результати підприємства. Контур безперервності бізнесу в умовах війни. Архітектура механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час війни (контурна модель).

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Оглобліна В.О.	17.09	17.09
2	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Оглобліна В.О.	19.11	19.11
3	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Оглобліна В.О.	20.12	20.12

6. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт	*27.02.2025*	
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об’єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	*17.10.2025*	
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	*5.11.2025*	
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	*19.11.2025*	
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	*20.12.2025*	
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	*10.01.2025*	
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	*26.01.2026*	
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК	*11.02.2026*	

Студент _____ А. А. Сосновська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В. О. Оглобліна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сосновська А. А. Механізм забезпечення економічної стабільності бізнесу під час повномасштабної війни

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю – 076 Підприємництво та торгівля, науковий керівник В. О. Оглобліна. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2026.

Магістерська робота присвячена формуванню та обґрунтуванню механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час повномасштабної війни.

В роботі досліджено теоретичні підходи до трактування економічної стабільності бізнесу та визначено її ключові ознаки й критерії в умовах воєнних шоків; проаналізовано типологію ризиків повномасштабної війни для підприємництва; удосконалено методичний підхід до діагностики та моніторингу економічної стабільності на основі системи показників і інтегральної оцінки за функціональними блоками управління; розроблено сценарно-ризикову модель управління стабільністю з визначенням KPI, управлінських тригерів і алгоритму реагування; апробовано запропонований механізм та оцінено економічний і соціально-економічний ефект від запропонованих заходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що удосконалено методичний підхід до діагностики економічної стабільності бізнесу в умовах війни шляхом інтеграції фінансових і операційно-логістичних індикаторів у єдину систему оцінювання за функціональними блоками управління; дістало подальшого розвитку застосування сценарно-ризикового підходу в управлінні стабільністю.

Ключові слова: ЕКОНОМІЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ВОЄННІ РИЗИКИ, БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС СТАБІЛЬНОСТІ, СИСТЕМА KPI, СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ

SUMMARY

Sosnovska A. A. Mechanism of ensuring economic stability of business during a full-scale war

Qualifying final work for obtaining a higher education degree of master in the specialty – 076 Entrepreneurship and trade, scientific supervisor V. O. Ogloblin. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebna ZNU, Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2026.

Master's work is devoted to the formation and substantiation of the mechanism of ensuring economic stability of business during a full-scale war.

The work explores theoretical approaches to the interpretation of economic stability of business and identifies its key features and criteria in conditions of military shocks; analyzes the typology of risks of a full-scale war for entrepreneurship; improves the methodological approach to diagnosing and monitoring economic stability based on a system of indicators and integrated assessment by functional management units; a scenario-risk model of stability management was developed with the definition of KPI, management triggers and response algorithm; the proposed mechanism was tested and the economic and socio-economic effect of the proposed measures was assessed.

The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that the methodological approach to diagnosing the economic stability of business in wartime conditions was improved by integrating financial and operational-logistical indicators into a single assessment system by functional management blocks; the application of the scenario-risk approach in stability management was further developed.

Keywords: ECONOMIC STABILITY OF BUSINESS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, MILITARY RISKS, BUSINESS CONTINUITY, INTEGRATED STABILITY INDEX, KPI SYSTEM, SCENARIO PLANNING

ЗМІСТ

ВСТУП……..… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ…….. 11
1.1. Економічна стабільність бізнесу: сутність, ознаки та відмінність від стійкості, безпеки й адаптивності …….. 11
1.2. Воєнні шоки та ризики для підприємництва і торгівлі: класифікація загроз і механізми впливу на результати діяльності ……. 17
1.3. Інструменти підтримки та самозабезпечення стабільності: резерви, диверсифікація, безперервність, фінансова гнучкість, партнерства 24
1.4. Висновки до розділу 1……... 31
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ…….. 34
2.1. Принципи та архітектура механізму забезпечення економічної стабільності …… 34
2.2. Методика діагностики та моніторингу стабільності: система показників і інтегральна оцінка за блоками ……. 40
2.3. Сценарно-ризикова модель управління стабільністю: алгоритм прийняття рішень, KPI, тригери, матриця ризиків і план реагування …… 48
2.4. Висновки до розділу 2…….. 54
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…..... 56
3.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз умов функціонування в період повномасштабної війни……... 56
3.2. Діагностика рівня економічної стабільності підприємства за розробленою методикою…….…….. 61

3.3. Впровадження механізму: сценарії, план заходів, оцінка економічного та соціально-економічного ефекту…… 67
3.4. Висновки до розділу 3……..…….. 72
ВИСНОВКИ…….…… 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…….. 77

ВСТУП

Повномасштабна війна в Україні сформувала для бізнесу принципово інший контур господарювання, у якому класичні підходи до планування, управління витратами, збутом і фінансуванням виявляються недостатніми без урахування воєнних ризиків, перебоїв енергопостачання, логістичних розривів, міграції персоналу, зсувів попиту та регуляторних змін. Наукова та прикладна значущість обраної теми полягає в тому, що у воєнний період зростає розрив між традиційними моделями управління підприємством і реальними потребами бізнесу щодо швидкого реагування на загрози. Частина відомих підходів описує стійкість або економічну безпеку переважно в статичних умовах чи для окремих функціональних блоків, тоді як сучасне середовище потребує інтегрованого рішення: від діагностики рівня стабільності до запуску механізмів резервування, диверсифікації, сценарного бюджетування, управління ліквідністю та ризиками, а також системи KPI і тригерів перемикання управлінських режимів.

Мета роботи полягає у формуванні та обґрунтуванні механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час повномасштабної війни.

Для досягнення поставленої мети у роботі розв’язано такі *завдання*:

– досліджено теоретичні підходи до трактування економічної стабільності бізнесу та визначено її ключові ознаки й критерії в умовах воєнних шоків;

– проаналізовано типологію ризиків повномасштабної війни для підприємництва;

– удосконалено методичний підхід до діагностики та моніторингу економічної стабільності на основі системи показників і інтегральної оцінки за функціональними блоками управління;

– розроблено сценарно-ризикову модель управління стабільністю з визначенням KPI, управлінських тригерів і алгоритму реагування;

– апробовано запропонований механізм та оцінено економічний і соціально-економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної стабільності суб'єктів підприємництва в умовах повномасштабної війни.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, що формують механізм забезпечення економічної стабільності бізнесу в умовах воєнних ризиків і невизначеності.

Методи дослідження підібрано відповідно до мети та логіки роботи. Зокрема, системний та структурно-логічний підходи використано для побудови архітектури механізму забезпечення економічної стабільності та визначення взаємозв'язків між його елементами; методи аналізу й синтезу, узагальнення та порівняння застосовано під час критичного огляду наукових підходів і практик управління стабільністю в кризових умовах; ризик-орієнтований підхід, матриця ризиків і метод сценарного аналізу використано для формування сценаріїв, визначення тригерів та алгоритму реагування; економіко-статистичні методи та фінансовий аналіз застосовано для оцінювання рівня стабільності та її динаміки; графічні та табличні методи використано для наочного подання результатів діагностики, сценарних розрахунків і плану впровадження механізму.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що удосконалено методичний підхід до діагностики економічної стабільності бізнесу в умовах війни шляхом інтеграції фінансових і операційно-логістичних індикаторів у єдину систему оцінювання за функціональними блоками управління; дістало подальшого розвитку застосування сценарно-ризикового підходу в управлінні стабільністю через формалізацію KPI, управлінських тригерів і алгоритму переходу між сценаріями залежно від змін зовнішніх обмежень; удосконалено практичні підходи до формування комплексу антикризових заходів для підприємств сфери підприємництва та торгівлі з урахуванням логістичних і енергетичних ризиків, політики кредитного контролю та управління ліквідністю.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків**,** списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, у тому числі 34 таблиці, 8 рисунків, список використаних джерел містить 44 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

1.1. Економічна стабільність бізнесу: сутність, ознаки та відмінність від стійкості, безпеки й адаптивності

Повномасштабна війна сформувала для українського бізнесу середовище постійних розривів: руйнування або тимчасова втрата активів, порушення логістики й постачань, енергетичні обмеження, нестабільність попиту, кадрові зміни, зростання транзакційних витрат і ризиків. За таких умов підприємництво та торгівля функціонують у режимі, коли ключовим стає не лише питання розвитку, а передусім – збереження керованості діяльності та здатності виконувати критичні зобов'язання (перед працівниками, постачальниками, клієнтами, державою). Саме тому категорія економічної стабільності набуває практичного значення: вона визначає, чи здатний бізнес підтримувати мінімально необхідні параметри результативності та платоспроможності, не допускаючи руйнівних коливань, які ведуть до зупинки операцій або банкрутства.

У сучасній літературі економічну стабільність підприємства часто інтерпретують як рівноважний (збалансований) стан ключових показників у певному інтервалі часу, вихід за межі якого провокує порушення рівноваги економічної діяльності. Такий підхід підкреслює порогову природу стабільності: вона «утримується» доти, доки система показників (дохідність, витрати, ліквідність, оборотність, боргове навантаження тощо) залишається в межах допустимих значень, а управління – здатне компенсувати негативні впливи. У вітчизняних роботах наголошується, що економічна стабільність пов'язана з узгодженням ресурсів, фінансових і виробничо-збутових процесів та реалізується через комплекс організаційно-економічних заходів, які

підтримують відтворення й конкурентоспроможність навіть за наявності дестабілізаційних факторів [1].

Важливо розмежовувати економічну стабільність із близькими, але не тотожними категоріями. У практиці менеджменту підприємств (особливо в торгівлі) поширені «фінансова стійкість», «економічна безпека», «адаптивність» та «резильєнтність/стійкість (resilience)». Через концептуальну близькість ці поняття інколи використовують як синоніми, що знижує точність діагностики й ускладнює побудову механізмів управління. Тому доцільно визначити економічну стабільність як цільовий інтегральний стан, а безпеку, адаптивність і resilience – як функціональні здатності та підсистеми, що підтримують цей стан у ризиковому середовищі.

Економічна стабільність у бізнесі доцільно трактувати у двох взаємодоповнювальних вимірах. По-перше, це стабільність результатів: здатність підтримувати прийнятну рентабельність і грошовий потік, забезпечувати оборотний капітал, виконувати фінансові зобов'язання й зберігати контроль над витратами. По-друге, це стабільність процесів: безперервність критичних операцій (закупівлі, логістика, склад, продаж, сервіс), які забезпечують відтворення бізнес-моделі навіть під час шоків. У воєнних умовах другий вимір часто стає визначальним: підприємство може тимчасово знижувати прибутковість, але залишатися економічно стабільним за рахунок збереження платоспроможності, керованості й можливості швидкого відновлення операцій.

Ознаки (критерії) економічної стабільності доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних характеристик, що відображають стан підприємства і його здатність утримуватися в «коридорі допустимих параметрів» (табл. 1.1).

Подані ознаки не є «раз і назавжди фіксованими» – їхні порогові значення залежать від галузі, бізнес-моделі, сезонності та фази шоку. Однак методологічно важливо, що економічна стабільність – це не максимізація прибутку, а підтримання контрольованого стану, який дозволяє підприємству продовжувати діяльність і відновлюватися після ударів.

Таблиця 1.1 – Ключові ознаки економічної стабільності бізнесу та їх управлінська інтерпретація

Ознака	Економічний зміст для бізнесу	Типові управлінські «сигнали» в умовах війни
Керована платоспроможність і ліквідність	здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та фінансувати операційний цикл	дефіцит обігових коштів, касові розриви, «дорогі» короткі гроші, зростання прострочень
Стабільність грошового потоку (операційного)	достатній і прогнозований cash-flow для підтримання критичних процесів	високі коливання виручки, зростання частки післяплати, невизначеність платежів
Відносна стабільність маржинальності	здатність утримувати валову/операційну маржу в допустимих межах попри шоки витрат	стрибки закупівельних цін, логістичні надбавки, енергетичні витрати, демпінг
Керованість витрат і гнучкість ресурсів	можливість швидко змінювати структуру витрат без руйнування функцій	«важкі» постійні витрати, низька гнучкість персоналу/оренди/логістики
Відтворюваність операцій (неперервність критичних процесів)	здатність підтримувати виконання ключових операційних функцій	зупинки через постачання/електроенергію/логістику, розриви IT-процесів
Стійкість ринкових позицій	збереження клієнтської бази, каналів продажу та репутації	падіння повторних покупок, відтік клієнтів у дешевші сегменти, зниження NPS/лояльності

Для прикладної частини дослідження ці ознаки доцільно «приземляти» на систему індикаторів (коефіцієнтів), які широко використовуються у фінансовому аналізі та антикризовому менеджменті (табл. 1.2). Класичні роботи з прогнозування фінансових труднощів підприємств доводять, що поєднання показників ліквідності, прибутковості та структури капіталу має високу пояснювальну силу щодо ризику неплатоспроможності [2; 3]. В умовах війни точність моделей може знижуватися через нестабільність даних, але логіка індикаторів як «ранніх попереджень» залишається корисною.

У теорії складних систем важливе розрізнення між «стабільністю» та «стійкістю/резильєнтністю».

Таблиця 1.2 – Приклад індикаторів економічної стабільності бізнесу (адаптація для воєнних умов)

Блок стабільності	Приклади індикаторів	Аналітичний зміст
Ліквідність і платоспроможність	коефіцієнт поточної ліквідності; чистий оборотний капітал; частка простроченої кредиторської заборгованості	«запас міцності» для операційного циклу та здатність переживати касові розриви
Результативність	валова маржа; операційна маржа; точка беззбитковості	здатність фінансувати витрати та формувати ресурс для відновлення
Фінансова стійкість	співвідношення боргу й власного капіталу; покриття відсотків; частка короткого боргу	ризик боргового тиску в умовах падіння виручки
Оборотність	оборотність запасів; DSO/DPO (строки дебіторки/кредиторки)	швидкість перетворення ресурсів на гроші, зниження «заморожування» оборотних коштів
Операційна неперервність	частота/тривалість зупинок; частка альтернативних постачальників; рівень страхових запасів	здатність підтримувати ключові процеси попри перебої й ризики

Класична постановка проблеми підкреслює: стабільність часто пов’язана зі здатністю швидко повертатися до рівноважного стану після малих відхилень, тоді як resilience – із здатністю системи поглинати збурення і не переходити в інший режим функціонування [4]. Це розрізнення особливо релевантне для воєнного середовища, де шоки не є «малими», а можуть бути повторюваними, тривалими й структурними.

Для бізнесу в умовах війни resilience означає не лише «відновлення», а й утримання критичних функцій (продаж, постачання, сервіс, фінанси) та можливість переформатовувати процеси, не втрачаючи життєздатності. У прикладній літературі з організаційної резильєнтності наголошується, що вона має характер здатності, яка розгортається як процес: підготовка (anticipation), реагування (coping) та адаптація/навчання (adaptation) [5]. Тобто економічна стабільність може бути поточним станом, а resilience – механізмом, який допомагає цей стан відновити або утримати під шоком.

Щоб краще відобразити відмінність, доцільно використовувати траєкторію показників до/після шоку (рис. 1.1).

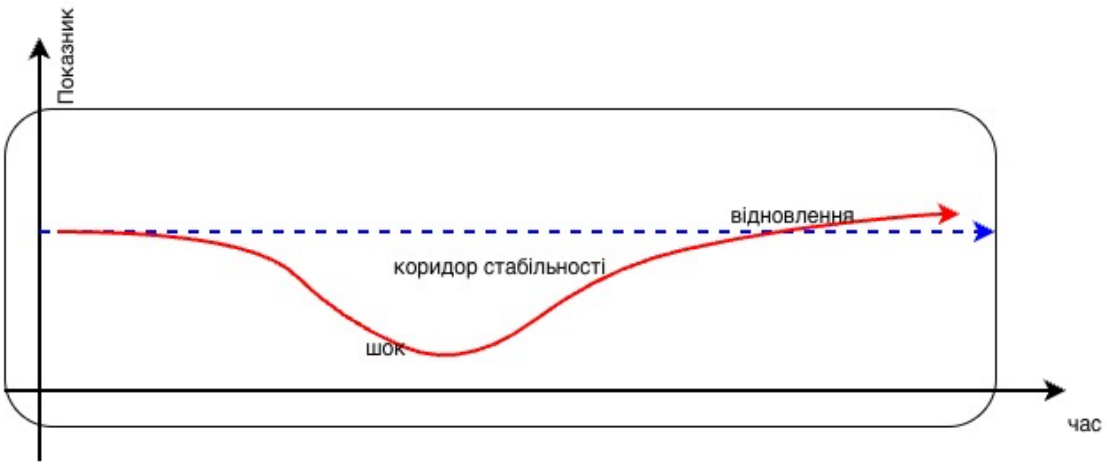


Рисунок 1.1 – Концептуальна відмінність стабільності та резильєнтності бізнесу

Економічна безпека підприємства у вітчизняній традиції здебільшого трактується як стан захищеності від загроз і здатність протидіяти їм, зберігаючи стійкість і умови розвитку. У сучасних оглядах підкреслюється, що економічна безпека може описуватися як стан, процес і система заходів; вона пов'язана з ідентифікацією загроз, превенцією та підтриманням керованості [6].

З позиції логіки управління різниця полягає в тому, що економічна стабільність відповідає на запитання: *«чи перебуває бізнес у керованому стані за ключовими показниками і чи здатний він відтворювати операції?»* Натомість економічна безпека відповідає: *«наскільки бізнес захищений від загроз і чи має він систему запобігання/нейтралізації небезпек?»* Отже, економічна безпека виступає фактором-підсилювачем економічної стабільності: вона зменшує ймовірність руйнівних втрат, шахрайства, критичних збоїв, правових ризиків, витоку інформації, а в умовах війни – також ризиків фізичної безпеки персоналу та активів.

Адаптивність – це здатність підприємства змінювати структуру ресурсів, процесів і рішень у відповідь на зміни середовища. У теорії динамічних здібностей адаптивність пояснюють через здатність організації відчувати зміни (sensing), захоплювати можливості (seizing) та трансформувати базу ресурсів (transforming) для підтримання конкурентоспроможності в умовах

турбулентності [7]. У війні ця логіка проявляється дуже практично: перехід на альтернативних постачальників, зміна портфеля товарів, релокація складів, мультиканальні продажі, корекція умов оплати, зміни у витратній моделі тощо.

Ключова відмінність така: адаптивність не гарантує автоматично стабільності. Підприємство може бути дуже «гнучким», але залишатися нестабільним, якщо зміни хаотичні, не підкріплені фінансовими ресурсами та системою контролю. Водночас економічно стабільне підприємство зазвичай має керовану адаптивність – тобто змінюється так, щоб утримувати ключові показники в допустимому коридорі.

Для чіткості доцільно звести співвідношення понять у порівняльну рамку (табл. 1.3) [8-10].

Таблиця 1.3 – Відмінності економічної стабільності, resilience, економічної безпеки та адаптивності бізнесу

Категорія	Фокус	Основне питання	Типовий результат
Економічна стабільність	стан показників і відтворюваність процесів	чи «в коридорі» ключові параметри і чи працюють критичні функції?	керований стан, платоспроможність, відтворення операцій
Resilience (стійкість/резильєнтність)	поведінка під шоком і відновлення	чи може бізнес поглинути удар і відновитися, не втрачаючи життєздатності?	менша глибина провалу, швидше відновлення, навчання
Економічна безпека	загрози та захищеність	чи захищені інтереси й ресурси, чи нейтралізуються загрози?	зниження втрат і ризиків, превенція, контроль
Адаптивність	здатність змінюватися	чи може бізнес перебудувати ресурси/процеси під нові умови?	трансформація бізнес-моделі, гнучкі рішення

Виходячи з наведених підходів, а також з урахуванням специфіки підприємництва та торгівлі у воєнній турбулентності, економічну стабільність бізнесу в межах даного дослідження доцільно визначити так:

Економічна стабільність бізнесу в умовах повномасштабної війни – це керований рівноважний стан ключових фінансово-економічних параметрів і операційних процесів підприємства, за якого воно зберігає платоспроможність, здатність відтворювати критичні функції та виконувати зобов'язання, утримуючи показники діяльності в допустимих межах попри дію повторюваних зовнішніх шоків [11].

Таке визначення є практично орієнтованим: воно дозволяє у подальших підрозділах сформувати вимірювану систему ознак/індикаторів, а у практичному розділі – побудувати механізм забезпечення стабільності через інструменти ризик-менеджменту, безпеки, адаптивності та відновлення.



Рисунок 1.2 – Місце економічної стабільності в системі управління бізнесом під час війни

Економічна стабільність розглядається як інтегральний результат, який підтримується підсистемами: фінансового контролінгу; управління ризиками та безпекою; адаптивних управлінських рішень і динамічних здібностей; механізмів відновлення/резильєнтності [12, 13].

1.2. Воєнні шоки та ризики для підприємництва і торгівлі: класифікація загроз і механізми впливу на результати діяльності

Повномасштабна війна створила для українських підприємств середовище неоднорідних і повторюваних шоків, які одночасно впливають на попит, пропозицію, інфраструктуру, фінанси та людський капітал. На відміну від «звичайних» криз (циклічних спадів чи локальних ринкових коливань), воєнні шоки мають комбінований характер: вони поєднують фізичні втрати**,** операційні розриви**,** підвищену невизначеність і регуляторно-інституційні обмеження. За даними великого опитування підприємств в Україні (Business Pulse Survey у підготовці Світового банку / KSE), вплив повномасштабного вторгнення на приватний сектор реалізувався через два базові канали – шоки попиту (падіння споживання, втрата ринків збуту, невизначеність) і шоки пропозиції (пошкодження активів, дефіцит ресурсів, логістичні збої, фінансові обмеження).

Для підприємництва і торгівлі критично важливо розуміти, що шок у війні рідко діє «в одній площині». Наприклад, логістичний розрив зменшує можливості постачання (канал пропозиції), одночасно підвищує собівартість (канал витрат) і знижує рівень сервісу (канал попиту), що в сумі б’є по виручці, маржинальності й ліквідності. Саме тому механізм забезпечення економічної стабільності має спиратися на системну класифікацію загроз та опис механізмів передачі шоків у показники результативності бізнесу.

Узагальнення міжнародних підходів до ризиків ланцюгів постачання та «вразливості підприємства» (зокрема акцент на зменшенні ймовірності збоїв і підвищенні гнучкості/резервування) дозволяє структурувати воєнні загрози як такі, що діють на активи, потоки та управління. У класичній логіці supply chain resilience ключовими важелями зменшення вразливості виступають надлишковість (redundancy) і гнучкість (flexibility) – тобто запасні контури й здатність швидко переналаштовувати мережу.

З урахуванням специфіки підприємництва і торгівлі в Україні в умовах війни, загрози доцільно класифікувати за шістьма взаємопов’язаними групами:

– безпеково-фізичні;

– операційно-логістичні;

– ринково-поведінкові (попит);

– фінансові;

– кадрово-соціальні;

– інституційно-регуляторні та комплаєнс-ризики.

Така класифікація є прикладною: вона дозволяє прямо зв’язати кожну групу ризиків із конкретними показниками та інструментами управління (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація воєнних шоків і ризиків для підприємництва та типові прояви

Група воєнних загроз	Зміст загрози	Типові прояви для підприємництва і торгівлі
Безпеково-фізичні	прямі загрози персоналу й активам; руйнування інфраструктури	пошкодження/втрата складів, торгових точок, транспорту; обмеження роботи через небезпеку
Операційно-логістичні	розриви постачань і транспортування, блокування маршрутів	дефіцит товарів/сировини; зриви термінів; переорієнтація на дорожчі маршрути
Енергетичні	перебої електропостачання, зростання вартості енергії	простої, зниження продуктивності; додаткові витрати на генератори/паливо
Ринково-поведінкові (попит)	падіння платоспроможного попиту, зміна структури споживання	зміщення до дешевших товарів; зростання чутливості до ціни; скорочення середнього чека
Фінансові	обмеження доступу до фінансування, дорожчання ресурсів, касові розриви	зростання частки прострочень; вимушене скорочення інвестицій; проблеми з ПДВ/оборотним капіталом
Кадрово-соціальні	міграція, мобілізація, втрати, вигорання	дефіцит кадрів, падіння якості сервісу, витрати на навчання/заміну персоналу
Інституційно-регуляторні	зміни правил, податкові/митні обмеження, комплаєнс	додаткові адміністративні витрати; затримки процедур; санкційні ризики контрагентів

Логіка такої класифікації підтверджується емпіричними результатами опитувань бізнесу. У звіті «Ukraine: Firms through the War» показано, що серед причин тимчасового або постійного закриття підприємств домінували недостатній попит (≈43%), безпекові чинники (≈25%), дефіцит робочої сили

(≈21%) та пошкодження, пов’язані з вторгненням (≈19%) [14]. Це демонструє, що війна одночасно вдарила по «ринку» (попит), «можливості працювати» (безпека/операції) і «ресурсах» (кадри/активи).

У практичному сенсі для підприємництва й торгівлі найбільш руйнівними є чотири типи шоків: логістично-торговельні розриви**,** дефіцит/збої постачань (імпорт ресурсів та проміжних товарів), енергетичні перебої**,** фінансові обмеження, які майже завжди накладаються на падіння попиту [14].

Опитування підприємств фіксує, що близько 65% компаній були змушені скоротити або зупинити імпорт сировини чи проміжних ресурсів; ці дефіцити призводили до скасування продажів у понад чверті фірм [14]. Для торгівлі це означає прямий механізм удару по виручці через «порожню полицю», а також непрямий – через зростання витрат на пошук альтернатив і збільшення страхових запасів.

Логістика стала окремим каналом економічного тиску: збої транспортування та торговельних маршрутів перешкоджали експорту приблизно для 80% великих і 70% малих фірм; підприємства, що зазнали торговельно-логістичних розривів, повідомляли про більше падіння продажів (порядку 42% проти 36% у неуражених логістичними збоями) [14]. Хоча ці дані агреговані по всіх секторах, вони добре пояснюють і проблематику підприємництва та торгівлі: торговельні компанії є «вузлом» між постачальниками і споживачами, тому будь-який розрив у транспорті транслюється в зниження оборотності, ріст собівартості та падіння сервісного рівня.

Енергетичний фактор у війні діє як «множник»: перебої електропостачання не просто зупиняють операції, а розривають ланцюги постачання, IT-процеси, холодовий ланцюг (для продуктів) та платіжну інфраструктуру. Звіт BPS зазначає, що 15% підприємств зазнали відключень електроенергії; серед секторів найвищі значення спостерігалися у сфері гостинності (приблизно третина підприємств) та у виробництві (близько 20%) [14]. Для торгівлі це означає не лише ризик простою, а й додаткові витрати на генератори, паливо, альтернативні канали зв’язку й оплат, що «з’їдає» маржу.

Фінансові обмеження посилюють кожний з перелічених шоків. Результати BPS вказують, що близько 80% підприємств відчували суттєві обмеження в доступі до фінансування, а понад половина або вже була в простроченнях, або очікувала прострочення; серед ключових перешкод називалися високі ставки, блокування ПДВ-накладних та підвищені ризики повернення. У торговельних бізнес-моделях, де оборотний капітал є критичним ресурсом, це напряму б'є по закупівлях, рівню запасів, асортименту і швидкості обігу. На макрорівні НБУ підкреслює, що економіка продовжує зазнавати втрат від війни та залишається вразливою до безпекових ризиків; руйнування інфраструктури (зокрема енергетичної) стримує економічну активність і потребує значних ресурсів для відновлення [15]. Це формує для підприємств підвищену «вартість невизначеності» й зсув управлінських пріоритетів у бік виживання та стабілізації ліквідності.

Окремо проявляється кадровий шок, який формує «невидимі» витрати й зниження продуктивності. Війна викликала переміщення населення та мобілізацію; Міжнародна організація праці оцінювала, що зайнятість у 2022 році буде на 15,5% (2,4 млн робочих місць) нижчою за довоєнний рівень 2021 року [16]. На рівні підприємства це транслюється у дефіцит кадрів, перевантаження персоналу, падіння якості сервісу та витрати на навчання/адаптацію нових працівників [17, 18].

Щоб у подальшому коректно перейти до діагностики й практичної апробації , доцільно описати ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків: *шок → канал передачі → зміна показників → управлінські наслідки* (рис. 1.3). У межах міжнародних підходів до управління ризиками та безперервністю бізнесу така логіка узгоджується з принципами системного ризик-менеджменту та побудови бізнес-неперервності (BCMS), де загрози мають бути пов'язані з критичними процесами, наслідками та заходами реагування [19; 20].

У каналі попиту війна впливає через падіння споживання, міграцію, зміну структури потреб і зростання невизначеності. Звіт BPS прямо фіксує домінування «недостатнього попиту» як причини закриття бізнесів (≈43%), що

означає: навіть підприємства без прямих руйнувань могли втрачати економічну стабільність через падіння ринку [1]. Для торгівлі це проявляється у скороченні середнього чека, зміщенні попиту в «нижчий» ціновий сегмент, зростанні чутливості до цін і промо, а також у нестабільності продажів (високі коливання по тижнях/місяцях).

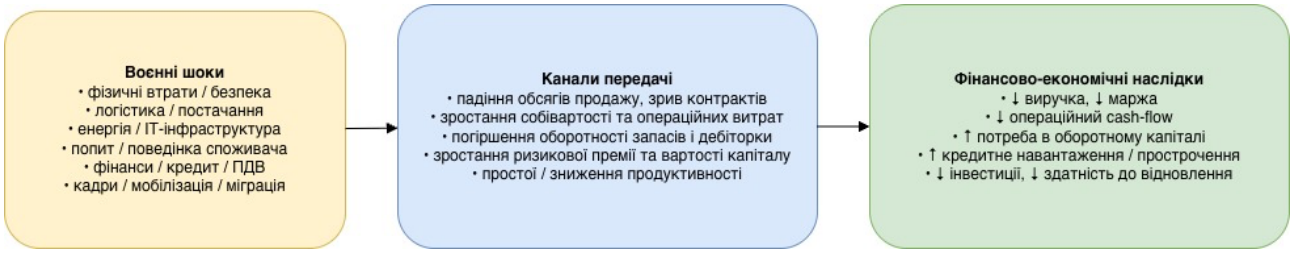


Рисунок 1.3 – Механізм трансляції воєнних шоків у фінансово-економічні результати підприємства

У каналі пропозиції основними механізмами є дефіцит ресурсів та розриви логістики. Коли близько 65% підприємств повідомляють про вимушене скорочення/зупинку імпорту проміжних ресурсів, це означає не лише проблему «немає чого продавати/виробляти», а й підвищення витрат на пошук альтернатив, зростання закупівельних цін, втрати від зниження якості або відмови від частини асортименту [14]. Для підприємств торгівлі, що працюють з коротким циклом обігу, цей канал швидко переходить у фінансову площину – через заморожування коштів у запасах і падіння оборотності.

Канал енергетики та інфраструктури діє як фактор операційної неперервності. Відключення електроенергії, за даними BPS, порушували виробничі та постачальні процеси; в окремих секторах і регіонах частка підприємств із відключеннями була істотно вищою за середню [14]. Для торгівлі це додатково означає витрати на автономні джерела енергії, втрати від порушення температурних режимів зберігання (харчі), збої платіжних систем та комунікацій із клієнтами.

Канал фінансів має подвійний ефект. З одного боку, зростає потреба в оборотному капіталі (дорожча логістика, більші страхові запаси, довші строки

доставки/реалізації). З іншого – падає доступність фінансування та зростає ризик прострочень. Дані BPS відображають високу поширеність фінансових обмежень і прострочень, а також чинники, що ускладнюють залучення коштів [14]. Паралельно НБУ наголошує на вразливості економіки до безпекових ризиків та руйнувань інфраструктури, які стримують економічну активність і потребують значних ресурсів на відновлення [5]. Це підсилює «обережну» фінансову поведінку бізнесу і зменшує інвестиційну активність.

Кадровий канал працює через дефіцит працівників, мобілізацію, переміщення населення та психологічне навантаження. Оцінка МОП щодо падіння зайнятості у 2022 році ілюструє масштаб загальноекономічного шоку на ринку праці [16]. На рівні підприємства це означає: витрати на заміну персоналу, зниження продуктивності, необхідність перепрофілювання функцій та ризик збоїв сервісу, що прямо впливає на виручку й репутацію.

Для практичного аналізу в межах магістерської роботи доцільно показати, які саме показники є «найчутливішими» до кожного типу шоку (табл.1.5). Це створює основу для побудови системи діагностики та для оцінки ефектів від управлінських рішень.

Емпіричні результати BPS підкреслюють важливий висновок для управління: шоки попиту залишаються ключовими для продажів, але серед шоків пропозиції особливо значущими є перебої імпорту ресурсів**,** енергетичні відключення та фінансові обмеження, що прямо пов’язані зі зниженням продажів і зростанням вразливості підприємств [14]. Це означає, що для підприємництва й торгівлі механізм стабілізації має бути «подвійним»: одночасно працювати над підтримкою попиту (канали збуту, ціноутворення, асортимент, сервіс) і над захистом/відновленням пропозиційної спроможності (постачання, енергія, фінанси).

Отже, воєнні шоки створюють багатоканальний тиск на бізнес, а їхня ключова небезпека полягає у ланцюговому ефекті: первинний збій (наприклад, логістика чи енергія) перетворюється на фінансову проблему (касовий розрив), а

та – на втрату ринку (падіння сервісу/асортименту) і зрештою на ризик неплатоспроможності [14, 15].

Таблиця 1.5 – Канали впливу воєнних загроз на результати діяльності підприємства

Воєнний шок	Канал передачі	Показники, що змінюються першими	Типовий наслідок для економічної стабільності
Падіння попиту / невизначеність	↓ продажі, ↑ волатильність виручки	виручка; валова маржа; частка промо; середній чек	↓ cash-flow, ризик збитковості
Дефіцит ресурсів / імпортні збої	зрив асортименту, ↑ закупівельні ціни	оборотність запасів; частка out-of-stock; валова маржа	↑ потреба в оборотному капіталі, ↓ маржа
Логістичні розриви	↑ строки доставки, ↑ витрати, зрив контрактів	логістичні витрати; своєчасність виконання замовлень; повернення	↓ виручка, ↑ витрати, ↓ лояльність
Енергетичні перебої	простої, втрати від збоїв процесів	продуктивність; частота простоїв; операційні витрати	↓ операційний результат, ↑ витрати на резервування
Фінансові обмеження	дорожчання капіталу, дефіцит кредиту	коефіцієнти ліквідності; прострочення; DSO/DPO	касові розриви, ↑ ризик неплатоспроможності
Кадрові втрати/дефіцит	↓ продуктивність, ↑ витрати на заміну	продуктивність праці; витрати на персонал; якість сервісу	↓ стабільність операцій, репутаційні ризики

Міжнародна логіка «резильєнтного підприємства» підкреслює, що зменшення вразливості до таких ланцюгових збоїв досягається поєднанням резервування та гнучкості, а також системним управлінням ризиками у мережі постачань [17, 18].

1.3. Інструменти підтримки та самозабезпечення стабільності: резерви, диверсифікація, безперервність, фінансова гнучкість, партнерства

Економічна стабільність бізнесу в умовах війни не може забезпечуватися одним «універсальним» рішенням, оскільки воєнні шоки впливають на підприємство одночасно через кілька каналів: фізичні загрози та руйнування,

логістичні розриви, енергетичні обмеження, падіння попиту, кадрові втрати та фінансові обмеження [14]. Тому практично значущим є підхід, за якого стабільність підтримується системою взаємодоповнювальних інструментів, що формують «контур самозабезпечення»: підприємство накопичує резерви й гнучкість, диверсифікує залежності, будує безперервність критичних процесів та підсилює стійкість через партнерські мережі. У теорії резильєнтності ланцюгів постачання підкреслюється, що зменшення вразливості до збоїв досягається комбінацією надлишковості (redundancy) і гнучкості (flexibility), а також здатністю швидко відновлювати операції після порушень [17, 18].

Резерви в умовах війни є не «надлишковими витратами», а цілеспрямованим інструментом зменшення вразливості. У прикладному сенсі резерви поділяються на: матеріально-товарні (запаси товарів/сировини, критичних компонентів), інфраструктурні (альтернативне живлення, зв’язок, резервні ІТ-рішення), кадрові (крос-функціональне дублювання ролей, навчання заміни), фінансові (підтримка ліквідних активів, кредитні лінії, страхові ліміти). У теорії резильєнтності підприємства підкреслюється, що резервування є одним із двох базових шляхів підвищення здатності до відновлення після збоїв, оскільки дозволяє «купити час» для реакції та відновлення [18].

Резерви мають прямий зв’язок із показниками економічної стабільності: вони зменшують імовірність простоїв, підтримують рівень сервісу в торгівлі та знижують ризик касових розривів. Фінансова теорія також підтверджує роль ліквідності як «подушки» в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування: підприємства зі фінансовими обмеженнями мають стимул накопичувати грошові резерви, і чутливість накопичення до грошових потоків зростає за наявності таких обмежень [21].

Водночас резерви не є безкоштовними: зростають витрати на зберігання, ризик морального старіння товарів, заморожування оборотного капіталу, а в торгівлі – ризик надлишкових запасів при падінні попиту. Тому стратегічно правильним є не «максимізація» резервів, а їх оптимізація через аналіз критичності позицій, швидкості обігу, надійності постачання і сценаріїв збоїв.

Доцільно окремо визначати перелік критичних SKU (товарів, відсутність яких різко знижує виручку/лояльність), та встановлювати для них підвищені нормативи страхового запасу, залишаючи для інших позицій більш гнучку політику (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Види резервів підприємства та їхній внесок у підтримку економічної стабільності

Вид резерву	Зміст	Які ризики «гасить» у війні	Показниковий ефект
Товарно-матеріальний	страхові запаси критичних товарів/сировини	логістичні розриви, дефіцити імпорту, затримки доставки	стабілізація виручки; зниження out-of-stock; зростання оборотного капіталу
Інфраструктурний	генератори/UPS, альтернативний зв'язок, резервне обладнання	енергетичні шоки, відключення, обмеження зв'язку	зниження простоїв; стабілізація продуктивності; додаткові капвкладення
Кадровий	крос-тренінг, дублювання критичних функцій	мобілізація, міграція, хвороби, вигорання	зниження операційних збоїв; підтримка якості сервісу
Фінансовий	ліквідні кошти, кредитні лінії, ліміти постачальників	касові розриви, падіння попиту, подорожчання капіталу	підвищення ліквідності; зниження ризику прострочень

Диверсифікація у війні означає зменшення критичної залежності від одного маршруту, одного постачальника, одного каналу збуту або одного сегмента попиту. Класичні підходи до диверсифікації трактують її як стратегічний інструмент пошуку нових продуктово-ринкових комбінацій і зниження ризику надмірної концентрації [22]. На рівні корпоративної стратегії диверсифікація аналізується і як потенційне джерело зростання, і як спосіб перерозподілу ризику між напрямами діяльності [23]. Для підприємництва і торгівлі в умовах війни диверсифікація набуває переважно антикризового змісту: вона підвищує ймовірність того, що при локальному збої (постачальник/маршрут/регіон) бізнес збереже хоча б один працездатний контур.

У логіці резильєнтних ланцюгів постачання диверсифікація тісно пов’язана з поняттями гнучкості та адаптивності: здатність швидко перемикатися між джерелами постачання, форматами доставки, складськими вузлами та каналами продажу є ключем до збереження результативності в турбулентності [17, 24]. Дослідження «Triple-A supply chain» підкреслює, що конкурентоспроможні ланцюги постачання мають бути agile (спритні), adaptable (адаптивні) та aligned (узгоджені), і саме ці характеристики забезпечують стійкість до змін середовища [24].

Практично диверсифікація реалізується у чотирьох напрямах (табл.1.7). Перший – диверсифікація постачання: мультисорсинг, альтернативні країни походження, комбінування великих і локальних постачальників, перегляд умов Incoterms, створення «плану В» за ключовими позиціями. Другий – географічна диверсифікація ринків і логістичних маршрутів, включно з використанням різних складів/хабів і різних перевізників. Третій – канальна диверсифікація збуту (офлайн + маркетплейси + власний e-commerce + B2B-контракти), що знижує ризик повної втрати продажів при локальних обмеженнях. Четвертий – диверсифікація портфеля: баланс базових товарів (стійкий попит) і маржинальних позицій, управління часткою імпортозалежних категорій, адаптація до зміни структури споживання.

Безперервність (business continuity) в умовах війни означає здатність підприємства продовжувати критичні операції на прийнятному рівні або швидко відновлювати їх після порушень. На практиці це включає визначення критичних процесів (продажі, закупівлі, логістика, платежі, IT/облік, комунікації з клієнтами), аналіз наслідків їх зупинки та розробку процедур відновлення. Міжнародним «каркасом» для побудови системи безперервності є вимоги ISO 22301 щодо системи менеджменту безперервності бізнесу (BCMS), яка задає логіку політик, оцінки ризиків, планування, тестування та постійного вдосконалення [20].

Таблиця 1.7 – Диверсифікація як інструмент стабілізації: об’єкти, механізм і очікуваний ефект

Об’єкт диверсифікації	Приклади рішень у підприємництві і торгівлі	Механізм впливу на стабільність	Ефект у показниках
Постачальники	2–3 альтернативи на критичні позиції; локалізація частини закупівель	зменшення ризику дефіциту та зриву поставок	стабілізація обсягів продажів, зниження out-of-stock
Маршрути/логістика	різні перевізники, різні склади/хаби, альтернативні маршрути	скорочення простоїв через логістичні «вузькі місця»	зменшення витрат зриву, підвищення виконання замовлень
Канали збуту	омніканальність, маркетплейси, B2B-контракти	компенсація падіння одного каналу іншим	стабілізація виручки, зменшення волатильності
Портфель товарів	баланс «масових» і маржинальних груп; адаптація асортименту	узгодження з новою структурою попиту	підтримка валової маржі й оборотності

У рамках BCMS важливою є не формальна наявність «паперового плану», а регулярна перевірка й тренування відновлення: тестування резервних каналів зв’язку, працездатності генераторів, альтернативних процедур оплати, можливості швидко переключити постачання або обробку замовлень. Для також критичною є безперервність платіжної та облікової інфраструктури (POS, еквайринг, ERP/CRM), оскільки її зупинка миттєво перетворюється на втрату виручки і проблеми з контролем запасів (рис. 1.4).

У концептуальному плані безперервність поєднує два рівні:

– превентивний (мінімізувати ймовірність зупинки через резерви, диверсифікацію, технічний захист);

– відновлювальний (скорочення часу відновлення, наявність процедур, ролей, контактів і ресурсів).

У дослідженнях резильєнтності підприємства наголошується, що системна готовність до відновлення є стратегічною функцією, а не виключно «службою безпеки», і має інтегруватися в операційну модель компанії [18].

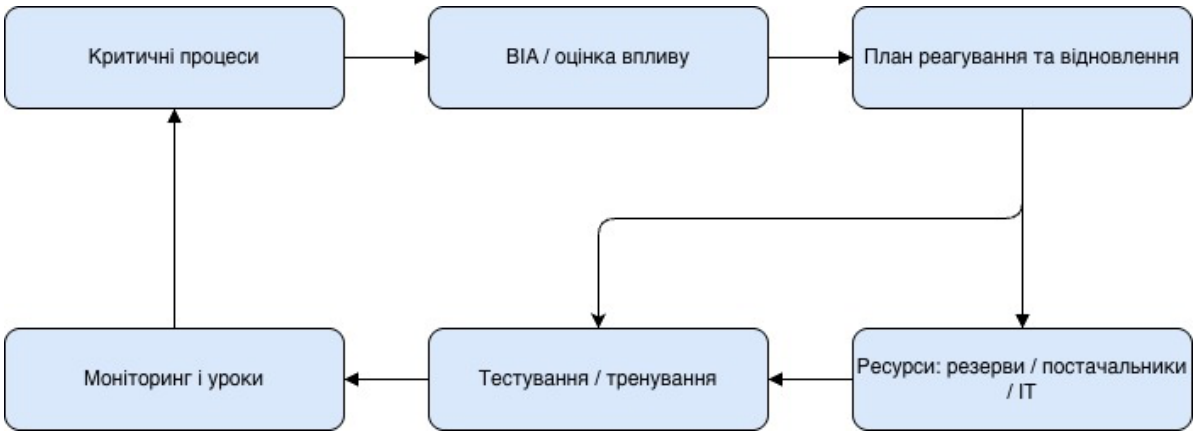


Рисунок 1.4 – Контур безперервності бізнесу в умовах війни

Фінансова гнучкість (financial flexibility) – це здатність підприємства залучати ресурси і змінювати фінансову політику так, щоб не втрачати життєздатність у періоди шоків і не «зрізати» критичні інвестиції/операції через дефіцит коштів. У фінансовій теорії доводиться, що цінність фінансової гнучкості зростає, коли зовнішнє фінансування є дорогим або обмеженим; відповідно, підприємства прагнуть мати запас ліквідності та можливість швидко перебудовувати фінансування [25]. З емпіричної точки зору зростання ризиковості грошових потоків підштовхує компанії до більших грошових резервів, що підвищує їхню здатність переживати нестабільність [26].

Для підприємництва у війні фінансова гнучкість має щонайменше п’ять практичних вимірів (табл. 1.8). Перший – ліквідність (наявність «подушки» грошей та швидколіквідних активів). Другий – доступ до фінансування (кредитні лінії, ліміти постачальників, факторинг/овердрафт, альтернативні інструменти). Третій – керування оборотним капіталом: прискорення обігу запасів, контроль дебіторської заборгованості, баланс строків оплати постачальникам (DPO) і отримання коштів від покупців (DSO). Четвертий – структура витрат: збільшення частки змінних витрат, перегляд орендних умов, гнучкі графіки персоналу. П’ятий – цінова та асортиментна політика, що дозволяє швидко перерозподіляти маржу між категоріями й підтримувати cash-flow.

В умовах воєнних шоків фінансова гнучкість також тісно пов’язана зі сценарним управлінням: підприємство повинно мати фінансові «правила» для

різних станів середовища (стиснення попиту, стрибок закупівельних цін, логістичні затримки, відключення), визначати допустимі межі ліквідності, боргового навантаження і запасів, та планувати заходи швидкого реагування (скорочення циклу обігу, заміна постачальників, перегляд умов продажів).

Таблиця 1.8 – Інструменти фінансової гнучкості та їхня роль у підтримці стабільності

Інструмент	Як реалізується	Які ризики компенсує	Очікуваний ефект
Ліквідний резерв	мінімальний рівень cash buffer, швидколіквідні активи	касові розриви, падіння попиту	підвищення платоспроможності
Кредитні лінії/овердрафт	попередньо погоджені ліміти	раптові піки потреби в оборотному капіталі	швидке покриття розриву
Торгове фінансування	ліміти постачальників, відстрочка, факторинг	дефіцит коштів на закупівлі	підтримка асортименту/поставок
Управління дебіторкою	ліміти, аванси, скоринг контрагентів	прострочення та неплатежі	стабілізація cash-flow
Управління запасами	ABC/XYZ, скорочення повільних SKU	замороження оборотного капіталу	зростання оборотності

У війні підприємство рідко може забезпечити стабільність тільки внутрішніми ресурсами: надто високі зовнішні невизначеності, а критичні ресурси (товар, логістика, фінансування, інформація) часто перебувають поза межами фірми. Саме тому партнерства (із постачальниками, перевізниками, фінансовими установами, маркетплейсами, локальними громадами, бізнес-асоціаціями) стають інструментом зменшення вразливості та прискорення відновлення. Теорія ресурсної залежності пояснює, що організації формують міжорганізаційні зв’язки для зменшення залежності від середовища і невизначеності, а також для стабілізації доступу до ключових ресурсів [27].

Партнерства працюють не лише як «канал доступу» до ресурсів, але й як джерело конкурентних переваг через спільні рутини, довіру, координацію та зниження транзакційних витрат. «Реляційний погляд» у стратегічному

менеджменті стверджує, що частина ресурсів і рент може виникати саме на межі між фірмами – у взаємодії, спільних процесах, специфічних активах та механізмах навчання [28]. Для підприємництва і торгівлі це проявляється у пріоритетних умовах поставок для надійних партнерів, спільному плануванні запасів, інтеграції даних про попит, швидкому переключенні логістики, а також у спільних маркетингових активностях або крос-продажах.

Практично партнерський контур стабільності у торгівлі можна описати як три групи відносин. Перша – операційні партнерства (постачальники, логістика, сервісні компанії): вони забезпечують фізичну наявність товару та виконання замовлень. Друга – фінансові партнерства (банки, факторингові компанії, програми постачальників): вони знижують ризик касових розривів і дозволяють стабілізувати закупівлі. Третя – ринкові партнерства (маркетплейси, корпоративні клієнти, локальні мережі): вони підтримують попит, канали збуту та інформаційні потоки.

Отже, резерви, диверсифікація, безперервність, фінансова гнучкість і партнерства утворюють взаємопов’язану систему, де кожен інструмент компенсує слабкі місця іншого. Резерви дають час і ресурс на реакцію; диверсифікація створює альтернативи та зменшує залежності; безперервність забезпечує керовані процедури відновлення; фінансова гнучкість дозволяє витримувати касові розриви й дорожчання капіталу; партнерства розширюють доступ до ресурсів і прискорюють адаптацію.

1.4. Висновки до розділу 1

У розділі 1 обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни економічна стабільність бізнесу набуває статусу ключової передумови збереження життєздатності підприємств сфери підприємництва і торгівлі, оскільки воєнні шоки мають комплексний характер і одночасно впливають на попит, пропозицію, інфраструктуру, фінанси та людський капітал. Показано, що економічну стабільність доцільно трактувати як керований стан підприємства, за

якого підтримуються платоспроможність і відтворюваність критичних процесів, а ключові фінансово-економічні параметри утримуються в допустимих межах, що дозволяє продовжувати діяльність і забезпечувати відновлення після збоїв.

Уточнено зміст категорії «економічна стабільність бізнесу» та систематизовано її ознаки з урахуванням специфіки підприємництва і торгівлі. Наголошено на доцільності розмежування економічної стабільності з близькими поняттями: резильєнтністю (як здатністю поглинати шоки й відновлюватися без втрати життєздатності), економічною безпекою (як станом захищеності від загроз і системою запобігання втратам) та адаптивністю (як здатністю трансформувати ресурси й процеси для роботи в турбулентному середовищі). Аргументовано, що ці категорії виступають не синонімами, а взаємопов'язаними «підсилювачами» механізму стабільності, де стабільність є цільовим інтегральним результатом, а безпека, адаптивність і резильєнтність – функціональними здатностями, які забезпечують його досягнення.

Систематизовано воєнні шоки та ризики для підприємництва і торгівлі та визначено механізми їхнього впливу на результати діяльності підприємства. Показано, що домінуючими каналами втрати стабільності є шоки попиту (зниження споживання, зміна структури попиту, зростання невизначеності) та шоки пропозиції (дефіцит ресурсів, порушення постачання й логістики, енергетичні обмеження), які, за даними опитувань підприємств, мають статистично значущий зв'язок зі зниженням продажів, збільшенням витрат і зростанням фінансових обмежень. Також наголошено, що небезпека воєнних шоків проявляється у «ланцюговому ефекті», коли первинний збій (логістика/енергія) швидко трансформується у фінансову проблему (касовий розрив), а надалі – у втрату ринкових позицій і зростання ризику неплатоспроможності.

Визначено та теоретично обґрунтовано комплекс інструментів підтримки й самозабезпечення економічної стабільності бізнесу в умовах війни. Доведено, що ефективна стабілізація потребує поєднання резервування та гнучкості, що відповідає міжнародним підходам до резильєнтності ланцюгів постачання.

Обґрунтовано роль резервів (товарних, інфраструктурних, кадрових, фінансових) як механізму зменшення вразливості та забезпечення часу для реагування; показано значення диверсифікації постачальників, логістичних маршрутів, каналів збуту та товарного портфеля як інструменту зниження залежностей і підтримки виручки в турбулентності. Визначено, що безперервність бізнесу потребує формалізації критичних процесів і процедур відновлення, що узгоджується з вимогами систем менеджменту безперервності, а фінансова гнучкість (ліквідність, доступ до фінансування, управління оборотним капіталом) виступає ключовою передумовою виживання у ситуації обмеженого зовнішнього фінансування. Окремо акцентовано, що партнерства та мережеві взаємодії є інструментом стабілізації доступу до ресурсів і прискорення адаптації, що пояснюється положеннями теорії ресурсної залежності та реляційного підходу.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Принципи та архітектура механізму забезпечення економічної стабільності

В умовах повномасштабної війни економічна стабільність підприємства формується під дією багатоканальних шоків (попит, постачання, логістика, енергія, фінанси, кадри), які здатні швидко трансформувати операційний збій у фінансову проблему та втрату ринкових позицій [14]. Тому методично доцільним є перехід від фрагментарних антикризових дій до цілісного механізму забезпечення економічної стабільності – системи принципів, функцій, процедур і інструментів, що дозволяє підприємству попереджати, поглинати, локалізувати та компенсувати негативні впливи, одночасно підтримуючи виконання критичних процесів і платоспроможність [19, 20].

Архітектура такого механізму має враховувати подвійний характер стабільності: з одного боку – операційно-логістичну (безперервність продажів/постачання/обслуговування клієнтів), з іншого – фінансово-економічну (ліквідність, маржинальність, оборотність, здатність фінансувати оборотний капітал та відновлення). Саме тому нижче подано принципи та структурні елементи механізму (цілі, функції, суб’єкти, інструменти) і виділено контури управління, які повинні працювати синхронно.

Головна ціль механізму – забезпечити кероване утримання ключових параметрів діяльності в допустимих межах у період воєнних шоків і після них, тобто зберегти здатність підприємства генерувати виручку, виконувати критичні процеси та залишатися платоспроможним [14, 19].

Для досягнення головної цілі механізм має забезпечувати такі прикладні цілі (цільові результати), які надалі перетворюються на KPI та порогові значення для моніторингу:

– операційна неперервність критичних процесів (продажі, закупівлі, логістика, платежі, облік/IT);

– фінансова стійкість у короткому горизонті (ліквідність, відсутність критичних касових розривів);

– збереження мінімально прийнятної рентабельності та контроль витрат;

– адаптація бізнес-моделі до нових умов (зміни попиту, логістики, регуляторики) через гнучкість і диверсифікацію [7, 17];

– прискорене відновлення після порушень (скорочення часу відновлення та масштабу втрат) через безперервність бізнесу [20].

Методичні принципи задають вимоги до того, як саме має бути організований механізм, щоб він працював у турбулентному середовищі. Базою для формування принципів є міжнародні підходи до risk management (ISO 31000) та business continuity (ISO 22301), які наголошують на інтегрованості управління ризиками, системності, постійному вдосконаленні та адаптації під контекст організації [19, 20] (табл. 2.1).

Принцип циклічності та безперервного вдосконалення коректно описується логікою PDCA (Plan–Do–Check–Act), яка застосовується як модель повторюваних поліпшень і управлінських циклів [29].

Архітектура механізму описує його як керовану систему, де визначені: об’єкт управління (що стабілізуємо), суб’єкти (хто управляє), функції (що роблять), інструменти (чим впливають), контури (як організована взаємодія) і вихідні результати (що отримуємо в термінах KPI та ефектів) (табл. 2.2).

Об’єкт управління – економічна стабільність підприємства, конкретизована через:

– показники результативності (виручка, маржа, операційні витрати);

– показники ліквідності та платоспроможності (cash-flow, коефіцієнти ліквідності);

Таблиця 2.1 – Принципи побудови механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час війни

Принцип	Зміст принципу	Практичний прояв у підприємництві та торгівлі
Системність і інтегрованість	стабільність забезпечується взаємопов'язаними рішеннями (операції + фінанси + ризики + безперервність)	єдина «панель» KPI, узгодження закупівель/запасів із ліквідністю
Контекстність	механізм налаштовується під галузь, масштаб, географію, ризик-профіль підприємства	різні пороги KPI для різних форматів торгівлі/регіонів
Превентивність і раннє попередження	фокус на попередженні касових розривів і збоїв, а не лише «гасінні пожеж»	тригери раннього попередження: падіння оборотності, ріст DSO, out-of-stock
Сценарність і стрес-тестування	управління будується під декілька сценаріїв шоків і їх комбінації	«стриманий/базовий/оптимістичний» сценарії з планами дій
Безперервність і відновлюваність	критичні процеси мають мати резервні контури та процедури відновлення	BIA, плани відновлення, тестування резервного живлення/платежів
Пропорційність витрат і ефекту	інструменти мають відповідати рівню ризику та ресурсам підприємства	резерви/диверсифікація оптимізуються за критичністю позицій
Навчання і вдосконалення	механізм працює циклічно (планування → виконання → перевірка → коригування)	регулярний перегляд KPI/ризиків, післяінцидентний аналіз, PDCA

Таблиця 2.2 – Структурні елементи механізму забезпечення економічної стабільності

Елемент	Зміст
Мета	утримання ключових KPI у допустимих межах та збереження платоспроможності під час шоків
Завдання	діагностика ризиків; планування реакцій; забезпечення безперервності; підтримка ліквідності; адаптація бізнес-моделі
Об'єкт	фінансово-економічні та операційні параметри стабільності (cash-flow, маржа, оборотність, простої)
Суб'єкти	стратегічний/тактичний/операційний рівні управління
Функції	прогнозування та сценарії; управління ризиками; планування резервів; моніторинг KPI; реагування; відновлення; навчання
Інструменти	резерви; диверсифікація; BC/DR-плани; фінансова гнучкість; партнерства; цифрові інструменти контролю
Виходи	стабілізовані KPI, зниження втрат від шоків, скорочення часу відновлення, підвищення адаптивності

– показники оборотності (запаси, дебіторка/кредиторка);

– показники операційної неперервності (простої, виконання замовлень, рівень сервісу).

Суб’єкти управління формуються за рівнями:

– стратегічний рівень (власник/наглядові функції, топменеджмент) – визначає цілі стабільності, ризик-апетит, політики резервів, диверсифікації, фінансової гнучкості;

– тактичний рівень (керівники функцій: фінанси, закупівлі/логістика, продажі, IT, безпека/HR) – трансформує цілі в регламенти, KPI, бюджети, плани безперервності;

– операційний рівень (керівники підрозділів/точок/команд) – реалізує процедури, реагує на інциденти, збирає дані для моніторингу [19, 20].

Практика показує, що «один контур» (наприклад, лише бюджетування чи лише антикризовий штаб) у війні не забезпечує результату. Ефективна архітектура передбачає щонайменше чотири взаємопов’язані контури: ризиковий**,** контур безперервності**,** фінансово-контролінговий та контур адаптації/розвитку.

1. Ризиковий контур (ERM / ISO 31000). Він включає ідентифікацію, аналіз, оцінювання, обробку ризиків, а також комунікацію й моніторинг [19]. У воєнних умовах цей контур має працювати як «радар» і задавати пріоритети для інших контурів (які ризики зараз критичні, де пороги KPI, які дії активуються).

2. Контур безперервності бізнесу (BCMS / ISO 22301). Забезпечує визначення критичних процесів, аналіз впливів (BIA), розробку стратегій відновлення та планів реагування, регулярне тестування й навчання [20]. Для підприємництва і торгівлі критичною є здатність підтримувати продажі та платежі навіть при енергетичних/логістичних порушеннях.

3. Фінансово-контролінговий контур. Включає бюджетування/ перебюджетування, керування cash-flow, оборотним капіталом, контроль витрат, фінансові ковенанти та «правила» реагування на касові розриви. Саме цей контур перетворює ризики на фінансові рішення: ліміти закупівель, перегляд умов

продажів/відстрочок, розміри резервів ліквідності, доступні кредитні інструменти.

4. Контур адаптації та розвитку (dynamic capabilities). У війні стабільність залежить не лише від захисту, а й від здатності швидко переналаштовувати процеси й бізнес-модель. Логіка динамічних здібностей (sensing–seizing–transforming) пояснює, що підприємства досягають стійких результатів у турбулентності, коли здатні виявляти зміни, захоплювати можливості та трансформувати ресурси [7]. Це напряму пов’язано з диверсифікацією каналів збуту, перебудовою асортименту, партнерствами, цифровізацією процесів.

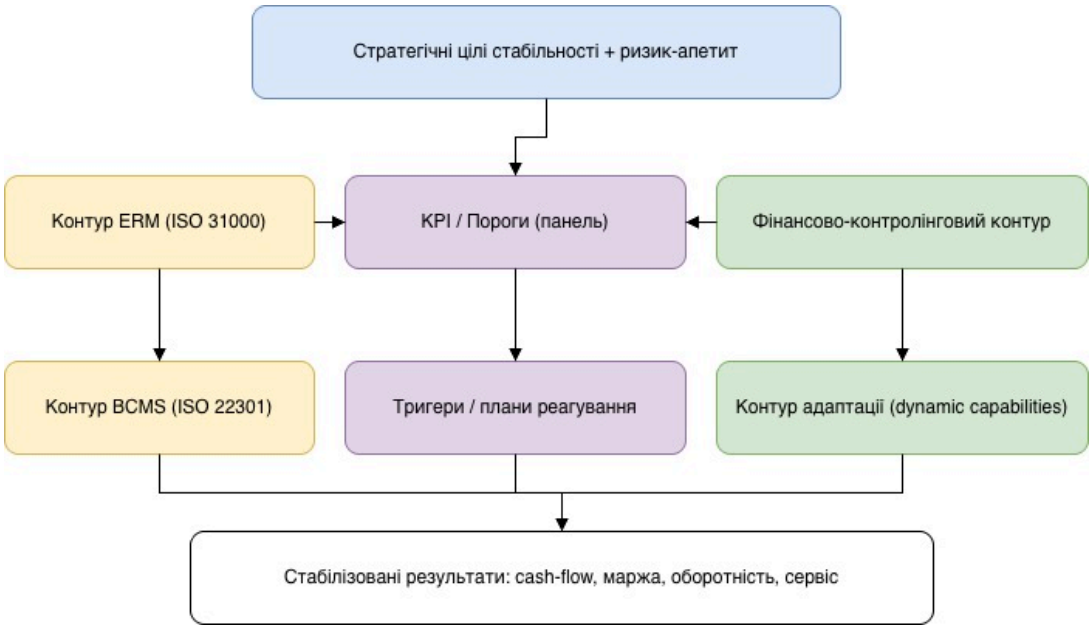


Рисунок 2.1 – Архітектура механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час війни (контурна модель)

Виходячи з теоретичних узагальнень, інструментальна частина механізму повинна формувати узгоджений «пакет» рішень: резерви, диверсифікація, безперервність, фінансова гнучкість, партнерства (табл. 2.3). Їхня комбінована дія узгоджується з підходами supply chain resilience, де поєднання надлишковості та гнучкості розглядається як ключ до зменшення вразливості [17].

Таблиця 2.3 – Відповідність груп воєнних ризиків та інструментів механізму стабільності

Група ризиків (війна)	Ключовий механізм впливу	Інструменти стабілізації
Логістика/постачання	дефіцит, зрив строків, ріст витрат	диверсифікація постачальників/маршрутів; страхові запаси; партнерські угоди
Енергетичні збої	простої, збої платежів/IT	BCMS-плани; резервне живлення/зв'язок; процедури відновлення
Попит/структура споживання	падіння виручки, волатильність	адаптація асортименту/цін; омніканальність; маркетингові партнерства
Фінансові обмеження	касові розриви, дефіцит оборотного капіталу	фінансова гнучкість (cash buffer, ліміти, факторинг); контролінг
Кадрові ризики	дефіцит персоналу, падіння продуктивності	крос-тренінг; резервування критичних ролей; організаційна гнучкість

Таким чином, методична побудова механізму забезпечення економічної стабільності під час війни має спиратися на:

– чітко визначені цілі та показники стабільності;

– принципи системності, контекстності, сценарності та безперервного вдосконалення (PDCA) [29];

– архітектуру з розподілом ролей і відповідальності;

– взаємодію чотирьох контурів управління (ERM, BCMS, фінансовий контролінг, адаптація/розвиток) [7, 19, 20];

– пакет інструментів (резерви, диверсифікація, безперервність, фінансова гнучкість, партнерства), узгоджений з ризиковим профілем підприємства [17, 30].

Це створює методичне підґрунтя для наступного підрозділу, де буде сформовано систему показників діагностики, алгоритм моніторингу/тригерів і порядок прийняття рішень у межах обраних контурів управління.

2.2. Методика діагностики та моніторингу стабільності: система показників і інтегральна оцінка за блоками

Економічна стабільність бізнесу під час війни проявляється як кероване утримання ключових фінансово-економічних і операційних параметрів у допустимих межах за умов багаторазових шоків і невизначеності [14]. Практичний висновок для підприємництва і торгівлі полягає в тому, що «точкова» оцінка (лише прибуток або лише ліквідність) є недостатньою: у війні критичні збої часто виникають у логістиці, енергетиці, доступі до ресурсів чи персоналі, а фінансові наслідки проявляються із запізненням. Тому методика діагностики має поєднувати систему показників з регулярним моніторингом і інтегральною оцінкою (узагальненим індексом), яка дозволяє порівнювати стан підприємства в динаміці та за сценаріями.

Методично доцільно спиратися на: принципи системного управління ризиками та моніторингу (ідентифікація–оцінка–обробка–контроль) [19]; логіку забезпечення безперервності критичних процесів (BIA, плани відновлення, тестування) [20]; концепцію багатовимірної панелі показників результативності (узгодження фінансових і нефінансових KPI) [31]. На цій основі пропонується блокова модель діагностики: Фінанси – Операції – Логістика – Ринок – Персонал – Ризики, кожен блок має набір індикаторів, які нормуються та агрегуються у субіндекс, а далі – в інтегральний індекс стабільності.

Методика складається з трьох взаємопов’язаних рівнів.

Перший рівень – первинні показники (KPI), які регулярно розраховуються за даними управлінського обліку, CRM/ERP, складського обліку, фінансової звітності та операційних журналів.

Другий рівень – субіндекси за блоками, що узагальнюють «якість стану» відповідного напряму (фінансового, логістичного тощо).

Третій рівень – інтегральний індекс економічної стабільності (IES), який відображає загальну здатність підприємства підтримувати результативність і платоспроможність в умовах шоків.

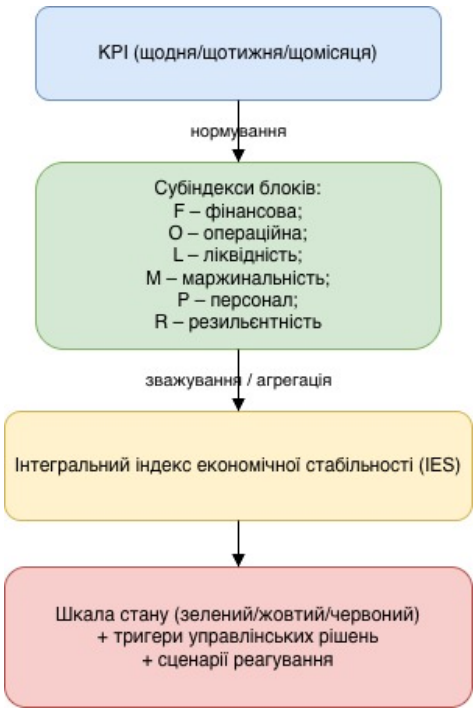


Рисунок 2.2 – Логіка діагностики та моніторингу економічної стабільності підприємства

Добір індикаторів здійснюється за критеріями:

– чутливість до воєнних шоків (логістика/енергія/попит/фінанси) [14];

– можливість регулярного вимірювання;

– управлінська інтерпретованість (кожен KPI має «важіль» впливу).

Показники подано в таблиці 2.4 як базовий набір (ядро); за потреби підприємство може розширювати перелік під власну специфіку.

Методична прив’язка блоку «ризики» до системного циклу управління (ідентифікація–оцінка–обробка–моніторинг) відповідає підходу ISO 31000, де управління ризиком має бути інтегрованим у процеси та підтримувати прийняття рішень [19]. Компоненти безперервності (готовність до відновлення, тестування планів, BIA) узгоджуються з ISO 22301 [20]. Включення нефінансових показників (операції, клієнти, персонал) відповідає логіці збалансованої системи показників, де фінансовий результат підтримується нефінансовими драйверами [31].

Таблиця 2.4 – Система показників діагностики економічної стабільності (ядро KPI за блоками)

Блок	Показник (KPI)	Розрахунок / зміст	Напрям бажаної зміни
Фінанси (F)	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	↑
	Операційний грошовий потік (OCF)	Cash-flow від операційної діяльності	↑
	EBITDA margin	EBITDA / Виручка	↑
	Оборотність запасів (DIO)	365 × Запаси / Собівартість реалізації	↓
	Оборотність дебіторки (DSO)	365 × Дебіторська / Виручка	↓
Операції (O)	Рівень простоїв	Години простоїв / Планові години	↓
	Виконання замовлень у строк (OTD)	Вчасно виконані / Всі замовлення	↑
	Відсоток браку/повернень	Повернення / Реалізація	↓
Логістика (L)	Рівень Out-of-Stock	К-сть випадків відсутності / Запитів	↓
	Логістичні витрати у виручці	Логістичні витрати / Виручка	↓
	Середній цикл поставки	Середній час від замовлення до отримання	↓
Ринок (M)	Темп зміни виручки	Виручка(t)/Виручка(t-1) − 1	↑ (стабільно)
	Частка повторних покупок	Repeat customers / Усі покупці	↑
	Середній чек	Виручка / К-сть транзакцій	↑ (контрольовано)
Персонал (P)	Плинність кадрів	Звільнення / Середньооблікова чисельність	↓
	Відсутність (absenteeism)	Дні відсутності / Фонд робочого часу	↓
	Покриття критичних ролей	Частка ролей із дублюванням/заміною	↑
Ризики (R)	Індекс ризикового тиску	Зважена сума ризиків: ймовірність×вплив	↓
	Частота інцидентів	Інциденти (логістика/енергія/IT)/період	↓
	Готовність до відновлення	Частка протестованих планів/ресурсів BC	↑

Оскільки KPI мають різні одиниці вимірювання, їх потрібно привести до єдиної шкали (наприклад, 0…1). Для практичної реалізації підходять два базові методи нормування (табл.2.5): Min–Max нормування за історичним діапазоном підприємства або за бенчмарком; цільове нормування відносно

нормативу/порогу (коли значення «краще/гірше» визначене управлінською політикою). У війні більш надійним є цільове нормування, бо історичні діапазони можуть бути «зламані» шоком, а пороги (ліквідність, прострочення, допустимий out-of-stock) залишаються управлінськи осмисленими.

Таблиця 2.5 – Приклад нормування KPI до шкали 0…1 (для агрегування в індекси)

Тип KPI	Формула нормування (0…1)	Пояснення
«чим більше – тим краще»	$s_i = \min\{1, \max\{0, \frac{x_i - L_i}{U_i - L_i}\}\}$	L_i – нижній поріг, U_i – ціль/верхній поріг
«чим менше – тим краще»	$s_i = \min\{1, \max\{0, \frac{U_i - x_i}{U_i - L_i}\}\}$	U_i – допустимий максимум, L_i – ціль (нижче – краще)

Далі для кожного блоку формується субіндекс як зважена сума нормованих показників:

$$S_b = \sum_{i \in b} w_i s_i , \quad \sum_{i \in b} w_i = 1, \tag{2.1}$$

де S_b – субіндекс блоку (F, O, L, M, P, R);

s_i – нормований бал KPI;

w_i – вага показника.

Ваги можуть задаватися:

– експертно (для підприємства торгівлі, наприклад, більша вага оборотності та out-of-stock у періоди логістичних збоїв);

– через AHP (аналітичний ієрархічний процес) як метод парних порівнянь критеріїв [32];

– статистично (ентропійне зважування) – коли є достатній масив даних.

У магістерській роботі методично коректно використати експертні ваги з перевіркою чутливості (як змінюється індекс при зміні ваг у межах ±10–20%).

Інтегральний індекс економічної стабільності пропонується обчислювати як зважену суму субіндексів блоків:

$$IES = \sum_{b\in\{F,O,L,M,P,R\}} \alpha_b S_b\,, \quad \sum \alpha_b = 1. \tag{2.2}$$

Ваги блоків α_b відображають стратегічні пріоритети та ризик-профіль. Для підприємництва і торгівлі під час війни зазвичай підвищується роль блоків F (фінанси), L (логістика) та R (ризики), оскільки дефіцит оборотного капіталу й розриви постачань швидко переводять бізнес у зону нестабільності [14]. Водночас модель має зберігати баланс: «фінанси» без «операцій/логістики» не утримають виручку, а «ринок» без «персоналу» і «безперервності» не забезпечить сервіс. Інтерпретація інтегрального індексу стабільності та управлінські дії представлена в табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Інтерпретація інтегрального індексу стабільності та управлінські дії (шкала «світлофор»)

Значення IES	Стан	Характеристика	Типові управлінські дії
0.80–1.00	Висока стабільність	показники в межах цілей, низький ризиковий тиск	підтримка політик, точкові покращення, план розвитку
0.60–0.79	Прийнятна (керована)	є слабкі блоки, але без критичних порушень	коригування запасів/витрат, посилення резервів, уточнення сценаріїв
0.40–0.59	Зона нестабільності	зростає ризик касових розривів/збоїв сервісу	антикризові заходи, перебюджетування, жорсткі тригери закупівель/кредиту
<0.40	Критична	висока ймовірність неплатоспроможності/зупинки	план виживання: реструктуризація, екстрені резерви, перегляд моделі, ВС-режим

Моніторинг в умовах війни має бути організований як регулярний управлінський цикл, де дані перетворюються на дії (рис. 2.3). Логіка циклу

узгоджується з принципами ISO 31000 (постійний моніторинг і перегляд ризиків) та ISO 22301 (планування–впровадження–оцінка–вдосконалення для безперервності) [19; 20]. Практично це реалізується через «панель» показників і систему тригерів.

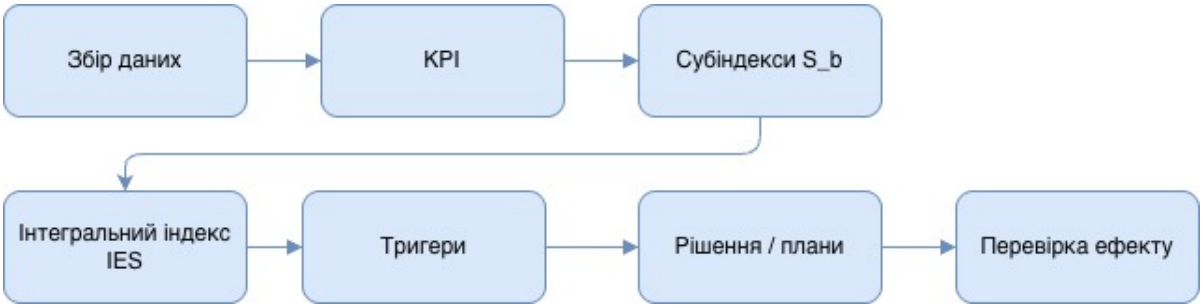


Рисунок 2.3 – Алгоритм моніторингу стабільності: дані → KPI → індекси → тригери → рішення

Рекомендована частота вимірювання:

– щоденно: простої, out-of-stock, виконання замовлень, готівка/каса, критичні інциденти;

– щотижнево: логістичні витрати, оборотність запасів по групах, дебіторка/прострочення, повторні покупки;

– щомісячно: маржинальність, повний cash-flow, плинність кадрів, зведений ризиковий індекс, тестування елементів безперервності.

Тригери задаються як пороги KPI або субіндексів, що автоматично активують управлінську процедуру (наприклад, «якщо $S_L<0.5$ – запуск плану диверсифікації постачання та перегляд страхових запасів»; «якщо $S_F<0.5$ – режим щоденного cash-control і замороження некритичних витрат»). Такий підхід дозволяє уникнути запізнілих реакцій, коли негативний ефект уже «матеріалізувався» у збитках або простроченнях.

Для підсилення блоку фінансової діагностики доцільно додати модуль оцінки ризику фінансових труднощів. У класичній фінансовій аналітиці широко використовується модель прогнозування банкрутства Altman Z-score (для виробничих і нефінансових компаній із різними модифікаціями), яка агрегує

кілька фінансових коефіцієнтів у єдиний показник ризику [3]. У межах магістерської роботи цей модуль може застосовуватися як додатковий індикатор у блоці F або як окремий маркер ризику, не підміняючи основну систему KPI (бо торгівля має специфіку структури активів і оборотного капіталу). Важливо, що використання подібних агрегованих показників методично підсилює інтерпретацію фінансового стану, однак рішення у війні все одно мають спиратися на оперативні KPI (cash, оборотність, прострочення, out-of-stock).

Отже, методика діагностики та моніторингу економічної стабільності пропонує блокову систему KPI (фінанси–операції–логістика–ринок–персонал–ризики), їх нормування до єдиної шкали, агрегування у субіндекси та інтегральний індекс IES. Такий підхід забезпечує порівнюваність стану підприємства в часі, дозволяє бачити «слабкі місця» по блоках, задає тригерний механізм управління та узгоджується з міжнародними підходами до управління ризиками й безперервністю бізнесу [19, 20], а також із логікою багатовимірної системи показників результативності [31].

2.3. Сценарно-ризикова модель управління стабільністю: алгоритм прийняття рішень, KPI, тригери, матриця ризиків і план реагування

Під час війни стабільність підприємства порушується не «одним фактором», а сукупністю взаємопов’язаних шоків (логістика–енергія–попит–фінанси–кадри), причому наслідки часто накопичуються і проявляються із запізненням у вигляді касових розривів, падіння маржинальності та зривів виконання замовлень [14]. За таких умов управління має бути організоване як сценарно-ризиковий контур, у якому рішення приймаються не лише за фактом проблеми, а за системою KPI-тригерів і оцінкою ризиків, що відповідає принципам інтегрованого risk management (ISO 31000) та управління безперервністю (ISO 22301) [19, 20]. Додатково, для узгодження ризик-апетиту, лімітів і звітності доцільно спиратися на підхід ERM, який інтегрує ризики зі стратегією та результативністю (COSO ERM) [33].

Сценарно-ризикова модель у межах магістерської роботи розглядається як управлінська конструкція, що поєднує:

– сценарії зовнішнього середовища;

– реєстр ризиків і матрицю ризиковості;

– панель KPI та інтегральний індекс стабільності (IES);

– тригери рішень;

– план реагування і відновлення з розподілом ролей і строків.

Це забезпечує перехід від «реактивного гасіння» до керованого циклу «передбачити–підготуватися–відреагувати–відновитися–вдосконалити» [19, 20].

Сценарне планування застосовується тоді, коли майбутнє не може бути достовірно описане одним прогнозом, а організація має підготуватися до кількох правдоподібних траєкторій розвитку середовища [34]. Шаблон сценаріїв зовнішнього середовища для управління стабільністю наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Шаблон сценаріїв зовнішнього середовища для управління стабільністю

Елемент середовища	Стриманий сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Попит і структура споживання	волатильність висока; зсув до базових товарів; тиск на ціни	помірна волатильність; часткова стабілізація попиту	відновлення попиту; зростання частки маржинальних категорій
Логістика/постачання	часті зриви, дефіцити, довші цикли поставки	керовані затримки; наявні альтернативи	стабілізація маршрутів; краща прогнозованість
Енергія/інфраструктура	регулярні порушення; зростання простоїв	періодичні обмеження; контрольовані простої	рідкі порушення; нормальний режим роботи
Фінансування/ліквідність	дефіцит оборотного капіталу; дорожчі ресурси	доступ обмежений, але керований	поліпшення умов; більша фінансова гнучкість
Ризиковий фон	високий рівень інцидентів	середній рівень інцидентів	низький/середній рівень інцидентів

Для бізнесу в умовах війни сценарії доцільно задавати не як «детальні пророцтва», а як управлінські режими, що відрізняються рівнем ризикового тиску і доступністю ресурсів.

Для практичного застосування в підприємництві й торгівлі зручно використовувати матрицю ризиків (табл. 2.8) та реєстр ризиків (табл. 2.9), де для кожного ризику визначаються: джерело, наслідки, показники-симптоми (KRI/KPI), власник ризику, заходи реагування, статус.

Таблиця 2.8 – Матриця ризиків (шкали оцінювання та рівні реагування)

Параметр	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Ймовірність (P)	рідко	малоймовірно	можливо	ймовірно	майже напевно
Вплив (I)	незначний	помірний	суттєвий	високий	критичний
Ризик-оцінка	$R=P\times I$				

Таблиця 2.9 – Реєстр ключових воєнних ризиків для підприємництва і торгівлі (фрагмент шаблону)

Код	Ризик	Канал впливу	P	I	R	KPI/ KRI-симптом	Власник	Реакція
R1	Зрив постачання критичних SKU	out-of-stock → падіння виручки	4	4	16	Out-of-Stock↑; цикл поставки↑	закупівлі/ логістика	диверсифікація + страховий запас
R2	Енергетичні відключення	простої → зрив замовлень	4	4	16	простої↑; OTD↓	Операції /IT	резервне живлення + BC-план
R3	Касовий розрив	прострочення → штрафи/зупинка закупівель	3	5	15	cash buffer↓; DSO↑	фінанси	cash-control + ліміти + фінінструменти
R4	Падіння попиту/маржі	виручка↓; маржа↓	3	4	12	темп виручки↓; EBITDA margin↓	комерційний блок	зміна асортименту/цін; канали збуту
R5	Втрата персоналу/ неявки	продуктивність↓; сервіс↓	3	3	9	absenteeism↑; плинність↑	HR/керівники	крос-тренінг; резерв ролей

Сценарно-ризикова модель працює тоді, коли ризики «перекладаються» у зрозумілі управлінські сигнали. У підрозділі 2.2 сформовано блокові субіндекси (F–O–L–M–P–R) та інтегральний індекс IES. У цьому підрозділі вони доповнюються тригерами – порогами KPI/індексів, які запускають визначений набір дій. Такий підхід сумісний із логікою Balanced Scorecard, де стратегія перекладається у систему вимірів і управлінських реакцій, а не залишається декларацією [31].

Таблиця 2.10 – KPI-тригери та пакети управлінських рішень (приклад «світлофора»)

Тригер (умова)	Рівень загрози	Управлінський режим	Ключові рішення
IES ≥ 0,80 і всі $S_b \geq 0{,}70$	низький	нормальний	планові резерви, оптимізація, розвиток каналів
$0{,}60 \leq$ IES < 0,80 або один блок $S_b < 0{,}60$	середній	підсилений контроль	точкова диверсифікація, корекція запасів, контроль витрат
$0{,}40 \leq$ IES < 0,60 або два блоки $S_b < 0{,}55$	високий	антикризовий	перебюджетування, cash-control, пріоритизація SKU, BC-готовність
IES < 0,40 або $S_F < 0{,}40$ чи $S_L < 0{,}40$	критичний	режим виживання/BC	замороження некритичних витрат, екстрені резерви, реструктуризація, відновлення критичних процесів

Щоб тригери були «операційними», доцільно додати пороги для ключових показників (прикладно: out-of-stock, OTD, cash buffer, DSO), а також прив’язати їх до власників процесів і строків реакції.

Алгоритм у межах підрозділу пропонується як регламентований цикл, який забезпечує сталість управління навіть у кризових умовах (табл.2.11). Його логіка узгоджується з ISO 31000 (оцінка й обробка ризиків + моніторинг) [19] та ISO 22301 (підготовка до інцидентів, реагування, відновлення, тестування та вдосконалення) [20].

План реагування є «матеріалізацією» алгоритму: він задає, хто і що робить при спрацюванні тригера (табл. 2.12). За ISO 22301 ключовою вимогою є наявність процедур реагування й відновлення критичних процесів та їх

регулярне тестування [20]. Для підприємств торгівлі практично важливо включати в план не лише безпеку/IT, а й закупівлі, склад, продажі, фінанси, роботу з клієнтами.

Таблиця 2.11 – Алгоритм сценарно-ризикового управління економічною стабільністю

Крок	Зміст дії	Вхідні дані	Вихід
1	Вибір активного сценарію (стриманий/базовий/оптимістичний)	зовнішні сигнали, інциденти, оцінка середовища	активний режим і припущення
2	Оновлення реєстру ризиків і матриці ризиків	інциденти, зміни постачання/попиту	топ-ризики, власники
3	Розрахунок KPI, субіндексів S_b, IES	облік/ERP/CRM/склад	значення KPI, IES
4	Перевірка тригерів і визначення рівня реагування	пороги KPI/IES	пакет рішень
5	Реалізація плану реагування (фінанси/логістика/операції/ринок/HR)	регламенти, ресурси	виконані заходи
6	Контроль ефекту та корекція	повторний моніторинг	уточнення дій/порогів
7	Післяінцидентний аналіз і оновлення планів	фактичні втрати/час відновлення	уроки, вдосконалення

Таблиця 2.12 – План реагування (шаблон) за рівнями загрози

Рівень	Мета	Першочергові дії (до 24 год)	Дії (1–7 днів)	Відповідальні
Середній	локалізація відхилень	перевірка запасів і поставок; корекція замовлень; контроль витрат	підсилення альтернативних постачань; корекція асортименту	закупівлі/логістика, фінанси, комерція
Високий	недопущення касового розриву та зриву сервісу	режим cash-control; пріоритизація критичних SKU; щоденна панель KPI	пере-бюджетування; перегляд умов продажів/ відстрочок; посилення BC	фіндиректор, операційний директор
Критичний	збереження життєздатності (BC)	запуск BC-команди; резервне живлення/ зв’язок; тимчасове скорочення операцій	реструктуризація витрат/ боргів; зміна логістики/ каналів; відновлення	топменеджмент + власники процесів

Для цифрових компонентів безперервності (каса/еквайринг/ERP/CRM) доцільно використовувати принципи contingency planning, де визначаються пріоритети відновлення, ресурси, відповідальні та порядок тестування планів [8]. Це особливо релевантно для торгівлі, де збій IT/платежів дорівнює втраті продажів у реальному часі.

Фінальна методична цінність сценарно-ризикової моделі полягає в тому, що вона поєднує три простори управління: ризики (P×I), показники (KPI/IES) та сценарні режими. У стриманому сценарії допустимі пороги стають жорсткішими (наприклад, підвищується вимога до cash buffer і готовності альтернатив постачання), у базовому – підтримується збалансований режим, в оптимістичному – з'являється можливість зміщення фокусу з «виживання» на «відновлення та розвиток» [34, 35]. Таким чином, механізм забезпечує не лише оцінку поточного стану, а й готовність підприємства діяти наперед за заздалегідь підготовленими «пакетами рішень», що зменшує втрати часу та масштаб збитків при інцидентах [20].

2.4. Висновки до розділу 2

У розділі 2 сформовано методичні підходи до побудови механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час війни як цілісної системи управління, що поєднує ризиковий, безперервнісний, фінансово-контролінговий та адаптаційний контури й спрямована на утримання ключових параметрів діяльності в допустимих межах за умов багатоканальних шоків. Доведено, що для підприємств сфери підприємництва і торгівлі стабільність має двокомпонентну природу: операційно-логістичну та фінансово-економічну, а тому механізм має проектуватися як інтегрована архітектура, а не набір фрагментарних антикризових дій.

Обґрунтовано принципи побудови механізму (системність, контекстність, превентивність, сценарність, безперервність, пропорційність витрат і ефекту, навчання та вдосконалення) з опорою на підходи ISO 31000 щодо інтегрованого

управління ризиками та ISO 22301 щодо менеджменту безперервності бізнесу. Сформовано архітектуру механізму через визначення мети, завдань, об'єкта і суб'єктів управління, функцій та інструментів, а також запропоновано контурну модель управління, де ризики задають пріоритети, безперервність забезпечує готовність критичних процесів, фінансовий контур підтримує ліквідність і керованість оборотного капіталу, а контур адаптації забезпечує трансформацію бізнес-моделі відповідно до змін попиту, постачання та інфраструктурних обмежень.

Розроблено методику діагностики та моніторингу стабільності на основі системи показників і інтегральної оцінки за блоками «фінанси–операції–логістика–ринок–персонал–ризики». Запропоновано ядро KPI, підхід до нормування показників до єдиної шкали та агрегування в субіндекси блоків і інтегральний індекс економічної стабільності (IES), що забезпечує порівнюваність стану підприємства в динаміці, можливість раннього виявлення «вузьких місць» та формування тригерів управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність поєднання фінансових і нефінансових показників у межах єдиної панелі моніторингу, що узгоджується з підходом Balanced Scorecard, де фінансові результати підтримуються нефінансовими драйверами (операції, клієнти, персонал).

Сформовано сценарно-ризикову модель управління стабільністю, що поєднує сценарні режими (стриманий/базовий/оптимістичний), матрицю ризиків і реєстр ризиків (оцінка «ймовірність × вплив»), систему KPI та інтегральний індекс IES, тригери рішень і план реагування/відновлення. Показано, що використання сценарного підходу дозволяє підготувати наперед пакети управлінських рішень для різних рівнів ризикового тиску, зменшуючи час реакції та масштаб втрат, а інтеграція з ISO 22301 забезпечує управлінську готовність до інцидентів і кероване відновлення критичних процесів. Визначено алгоритм прийняття рішень у циклі «сценарій → ризики → KPI/IES → тригери → план дій → контроль ефекту → удосконалення», що забезпечує регулярність і відтворюваність управління навіть у кризових умовах.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз умов функціонування в період повномасштабної війни

Практична реалізація механізму забезпечення економічної стабільності в умовах війни потребує чіткого визначення об’єкта апробації, його бізнес-процесів та середовища функціонування. У межах магістерського дослідження розглядається ТОВ «СтабілТрейд Україна» – підприємство, що працює на ринку оптово-роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту (FMCG, господарські товари, супутній асортимент) і забезпечує продажі через поєднання роздрібного каналу та B2B-постачань для малого бізнесу (HoReCa, локальні магазини, сервісні компанії). Вибір саме такого профілю обґрунтований тим, що в період війни торгівля водночас є «буферною» галуззю для населення і бізнесу (підтримка доступу до базових товарів), але й надзвичайно чутливою до логістичних, енергетичних і фінансових збоїв, що підтверджується спостереженнями щодо каналів впливу війни на українські фірми [14, 37].

ТОВ «СтабілТрейд Україна» функціонує як підприємство змішаного формату, що поєднує закупівлю товарів у національних виробників і дистриб’юторів, складську обробку та реалізацію кінцевому споживачу і корпоративним клієнтам. Основні бізнес-процеси підприємства формуються навколо п’яти контурів:

– закупівлі та управління постачальниками;

– складська логістика й управління запасами;

– продажі та робота з клієнтами;

– фінансовий контур (платежі, оборотний капітал, ціноутворення);

– підтримувальні процеси (IT, безпека, HR).

Така структура є типовою для підприємств торгівлі, де стабільність значною мірою визначається синхронізацією попиту, запасів, поставок і платіжної дисципліни, а порушення будь-якої ланки швидко відображається на виручці та ліквідності. Загальна характеристика ТОВ «СтабілТрейд Україна» представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика ТОВ «СтабілТрейд Україна» як об’єкта практичної апробації механізму стабільності

Параметр	Характеристика
Сфера діяльності	Оптово-роздрібна торгівля товарами повсякденного попиту
Цільові сегменти	B2C (роздріб), B2B (малий бізнес, локальні клієнти)
Ключові операції	Закупівлі → склад → відвантаження/продаж → сервіс → розрахунки
Критичні ресурси	Запаси товарів, постачальники, логістика, енергія/зв’язок, персонал
Критичні показники стабільності	Ліквідність і cash-flow, оборотність запасів, рівень out-of-stock, виконання замовлень у строк, маржинальність
Основні «вразливості» у війні	Зриви постачання, енергетичні обмеження, падіння/перерозподіл попиту, інфляційний тиск витрат, кадрові ризики

Повномасштабна війна суттєво змінила макроекономічні й інституційні умови діяльності підприємств: зросли невизначеність і ризик-експозиція, відбулася перебудова ланцюгів постачання, посилився тиск витрат, ускладнився доступ до фінансування та знизився горизонт планування. За даними досліджень щодо функціонування українських фірм у війні, поширеними каналами негативного впливу є пошкодження активів**,** логістичні обмеження, скорочення попиту, дефіцит робочої сили, обмежений доступ до фінансів. Водночас фірми демонструють адаптаційні дії: релокацію, зміну постачальників, переформатування продажів, перехід на альтернативні логістичні рішення та інструменти забезпечення безперервності.

Окремим фактором, критичним саме для торгівлі, стали енергетичні ризики та перебої електропостачання, які безпосередньо погіршують операційну здатність підприємств підтримувати продажі, складську обробку та IT-процеси. Національний банк України у звітах про інфляцію підкреслював, що руйнування енергетичної інфраструктури та тривалі відключення електроенергії

погіршували ділові й споживчі настрої та послаблювали економічну активність, а також підвищували виробничі витрати, зокрема витрати на електроенергію та оплату праці, що транслювалося у ціни. Для торговельного підприємства це означає одночасний тиск як на витрати (логістика, енергія, персонал), так і на доходи (волатильний попит і зміни структури споживання).

З позиції галузевих умов важливо враховувати загальні тенденції відновлення/коливань економічної активності. Державна служба статистики України повідомляла про зростання реального ВВП у 2023 році порівняно з 2022 роком, що відображає поступову адаптацію економіки. У торгівлі також фіксувалися зміни обсягів: за даними, які наводяться з посиланням на статистичну службу, роздрібний товарооборот у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком. Для підприємства це означає, що ринок у цілому не є «зупиненим», однак функціонує в умовах різких локальних коливань, регіональної нерівномірності та високої ролі ризиків безпеки й інфраструктури.

Поряд із макроекономічними умовами на роботу бізнесу впливає масштаб пошкоджень інфраструктури. Звіти Київської школи економіки щодо оцінки збитків від агресії охоплюють руйнування транспортної, енергетичної та іншої інфраструктури, які прямо впливають на логістику, доступність ресурсів і витрати підприємств. Окремі дослідження щодо енергетичного сектору фіксують значні пошкодження енергетичної інфраструктури, що підсилює ймовірність перебоїв та потребу бізнесу в резервуванні. Також міжнародні інституції звертали увагу на вплив атак на енергетичну інфраструктуру на цивільне населення та послуги, що опосередковано посилює ризики для операцій бізнесу (ремонтні роботи, доступність електроенергії, безпека персоналу).

Для практичної апробації механізму стабільності важливо описати, які саме шоки є домінуючими для підприємства торгівлі та як вони трансформуються у зміну результатів діяльності. У межах цього підрозділу шоки систематизовано за PESTEL-логікою з фокусом на управлінську інтерпретацію: кожному фактору відповідають канали впливу на виручку, витрати, оборотний капітал, безперервність і ризиковий профіль (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – PESTEL-аналіз умов функціонування підприємства торгівлі під час війни [38-40]

Фактор	Прояв у період війни	Канал впливу на підприємство	Управлінська реакція в механізмі стабільності
P (політико-безпековий)	ризики обстрілів, обмеження переміщень	перерви в роботі, ризики персоналу	плани реагування, резервні процеси (BC)
E (економічний)	інфляційний тиск, зміна доходів населення	маржинальність, ціноутворення, попит	контролінг витрат, гнучке ціноутворення
S (соціальний)	міграція, зміна споживчих пріоритетів	структура попиту, повторні покупки	адаптація асортименту, сервіс і лояльність
T (технологічний)	критичність IT/платежів, онлайн-канали	залежність продажів від безперебійності	резервування IT, альтернативні канали оплати
E (екологічний/ інфраструктурний)	перебої енергії, логістичні обмеження	простої, out-of-stock, витрати логістики	резерв енергії/зв'язку, диверсифікація постачань
L (правовий)	зміни процедур, вимоги до безпеки	адміністративні витрати, комплаєнс	регламенти та контроль виконання

Для підприємства торгівлі критичною є «ланцюгова» логіка впливу: інфраструктурний шок (енергія/логістика) → операційний збій (простої, out-of-stock, зриви поставок) → фінансовий ефект (зниження виручки, зростання витрат, касові розриви) (рис. 3.1). Саме така логіка каналів впливу відображена у дослідженнях щодо впливу війни на фірми в Україні, де серед ключових бар'єрів фіксуються доступ до фінансів, логістичні обмеження та пошкодження активів, а енергетичні чинники визначаються як суттєві для економічної активності.

Поряд із зовнішнім середовищем важливо оцінити внутрішні умови, що визначають «вхідні можливості» механізму стабільності: операційну організацію, структуру витрат, політики управління запасами, кредитну політику, ступінь цифровізації, кадрову стійкість. У війні «внутрішня готовність» багато в чому визначає, чи зможе підприємство швидко перейти в режим підсиленого контролю або безперервності, коли з'являються перебої

електроенергії, зростає невизначеність поставок або погіршується платіжна дисципліна клієнтів.

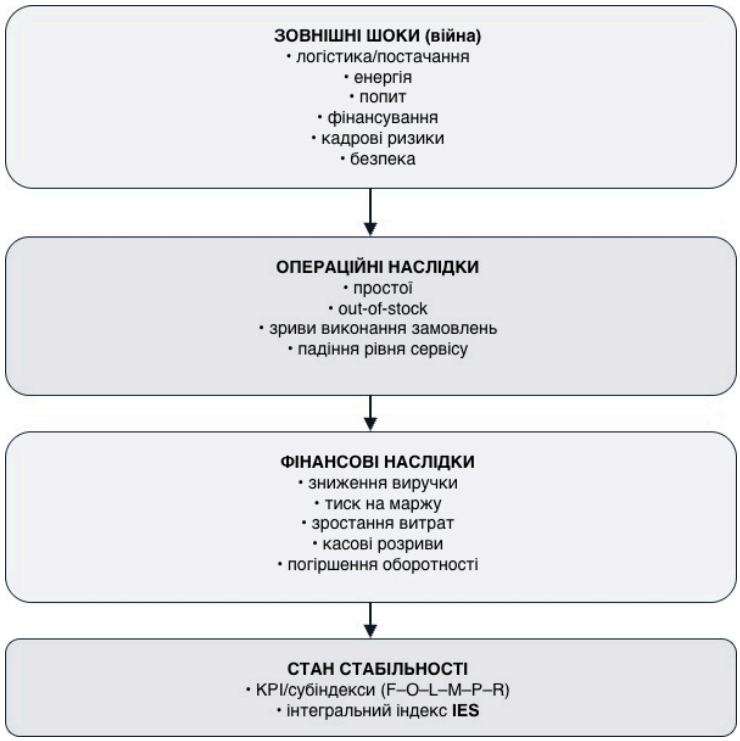


Рисунок 3.1 – Карта зовнішніх шоків та каналів їх впливу на економічну стабільність підприємства торгівлі

Для ТОВ «СтабілТрейд Україна» практично важливими є:

– наявність регламентів критичних процесів (закупівлі, приймання, відвантаження, платежі);

– можливість оперативного управління запасами за категоріями (ABC/XYZ);

– гнучкість постачання (альтернативні постачальники, різні канали доставки);

– фінансові правила для управління оборотним капіталом (ліміти відстрочок, контроль дебіторки, cash-buffer);

– організаційна готовність до інцидентів (відповідальні, комунікації, резервні рішення) відповідно до підходів менеджменту безперервності.

Таблиця 3.3 – Типові операційні обмеження у війні та управлінські наслідки для підприємства торгівлі [41-44]

Обмеження	Прояв у діяльності	Ризик для стабільності	Інструмент з механізму
Перебої електроенергії	зупинка складу/каси/IT	падіння продажів і сервісу	резервування, BC-план, тестування відновлення
Затримки постачань	дефіцит критичних SKU	out-of-stock → втрата виручки	диверсифікація, страхові запаси, альтернативні маршрути
Інфляція витрат	подорожчання енергії/праці	зниження маржі	контролінг, гнучке ціноутворення, оптимізація витрат
Падіння попиту	зміна структури споживання	волатильність виручки	адаптація асортименту, програми лояльності
Кадрові ризики	неявки, дефіцит персоналу	падіння продуктивності	крос-навчання, резерв критичних ролей

Таким чином, визначено характеристику підприємства як об’єкта практичної апробації (ТОВ «СтабілТрейд Україна»), уточнено контури його бізнес-процесів і систематизовано зовнішні та внутрішні умови функціонування у період повномасштабної війни. Встановлено, що для підприємства торгівлі ключовими каналами втрати стабільності є логістичні та енергетичні обмеження, інфляційний тиск витрат і волатильність попиту, які через операційні збої трансформуються у фінансові наслідки (маржа, cash-flow, оборотність).

3.2. Діагностика рівня економічної стабільності підприємства за розробленою методикою

Практична апробація методики діагностики передбачає послідовний перехід від первинних управлінських показників (KPI) до субіндексів за блоками F–O–L–M–P–R та інтегрального індексу економічної стабільності IES, а далі – інтерпретацію результатів за шкалою «світлофор» і формування управлінських висновків із прив’язкою до тригерів рішень. Для демонстрації механізму розрахунків у межах кейсу ТОВ «СтабілТрейд Україна» використано набір управлінських даних, сформований за логікою типових процесів торговельного підприємства (виручка, COGS, запаси, дебіторська заборгованість, операційні

метрики сервісу/логістики, HR-метрики, інциденти/ризики). Такий підхід дозволяє коректно показати алгоритм та інструментарій діагностики без підміни офіційної звітності або претензії на розкриття конфіденційних даних.

Для забезпечення зіставності оцінювання обрано річні періоди 2022–2024 рр. (як часовий зріз «адаптації» у війні). Блок показників сформовано відповідно до структури методики: фінанси, операції, логістика, ринок, персонал, ризики (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Вихідні управлінські дані ТОВ «СтабілТрейд Україна» для діагностики стабільності

Показник	2022	2023	2024
Виручка, млн грн	120,0	150,0	175,0
Собівартість реалізації (COGS), млн грн	98,0	121,5	140,0
EBITDA, млн грн	7,2	10,5	14,0
Операційний грошовий потік (OCF), млн грн	1,8	4,2	6,0
Оборотні активи, млн грн	42,0	48,0	55,0
Поточні зобов’язання, млн грн	36,0	38,0	40,0
Середні запаси, млн грн	18,0	20,0	21,0
Середня дебіторська заборгованість, млн грн	16,0	14,0	13,0
Простіи (год/міс), середнє	22	14	9
OTD (виконання замовлень у строк), %	84	90	94
Out-of-stock (випадки відсутності), %	12	8	6
Логістичні витрати / виручка, %	9,5	8,2	7,5
Темп зміни виручки, % р/р	–	+25,0	+16,7
Частка повторних покупок, %	28	33	37
Плинність кадрів, %	18	14	12
Absenteeism (неявки), % фонду часу	6,5	5,0	4,0
Інциденти (логістика/енергія/IT), випадків/міс	6	4	3
Готовність до відновлення (BC readiness), %	40	55	70

У наведених даних фокус зроблено на показниках, які найкраще «зчитують» воєнні шоки для торгівлі: ліквідність і cash-flow, оборотність запасів та дебіторки, рівень сервісу (OTD), дефіцити (out-of-stock), логістичний тиск витрат, кадрові метрики та частота інцидентів, що узгоджується з логікою інтегрованого моніторингу стабільності (ISO 31000, ISO 22301) і збалансованої системи показників.

На основі вихідних даних розраховуються ключові KPI, частина з яких є прямими (OTD, out-of-stock), а частина – похідними (DIO, DSO, EBITDA margin,

current ratio). Для узгодженості з методикою розділу 2.2 використано стандартні формули (табл. 3.5):

– Current Ratio = Оборотні активи / Поточні зобов’язання

– EBITDA margin = EBITDA / Виручка

– DIO = 365 × Запаси / COGS

– DSO = 365 × Дебіторська / Виручка

Таблиця 3.5 – Розраховані KPI ТОВ «СтабілТрейд Україна» (2022–2024)

Блок	KPI	2022	2023	2024
F	Current Ratio	1,17	1,26	1,38
	EBITDA margin, %	6,0	7,0	8,0
	OCF, млн грн	1,8	4,2	6,0
	DIO, днів	67,0	60,1	54,8
	DSO, днів	48,7	34,1	27,1
O	Простіи, год/міс	22	14	9
	OTD, %	84	90	94
L	Out-of-stock, %	12	8	6
	Логістичні витрати/виручка, %	9,5	8,2	7,5
M	Темп виручки, %	—	25,0	16,7
	Повторні покупки, %	28	33	37
P	Плинність, %	18	14	12
	Absenteeism, %	6,5	5,0	4,0
R	Інциденти, випадків/міс	6	4	3
	BC readiness, %	40	55	70

Щоб агрегувати показники в субіндекси, їх приводять до єдиної шкали 0…1. Використано цільове нормування відносно порогів L_i та U_i (див. 2.2), де для «чим більше – тим краще» застосовується зростаюча шкала, а для «чим менше – тим краще» – спадна. Такий підхід забезпечує управлінську інтерпретацію: значення близьке до 1 означає «ціль/краще за ціль», близьке до 0 – «критично».

Порогові значення в цьому прикладі задаються як робочі нормативи для торговельного бізнесу (внутрішня політика стабільності). Для прозорості наведено пороги для ядра KPI (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Порогові значення для нормування KPI (приклад політики стабільності)

KPI	Тип	Li (критичний/нижній)	Ui (ціль/верхній)
Current Ratio	↑ краще	1,00	1,50
EBITDA margin, %	↑ краще	4,0	10,0
OCF, млн грн	↑ краще	0,0	6,0
DIO, днів	↓ краще	45	80
DSO, днів	↓ краще	20	60
Простіи, год/міс	↓ краще	5	25
OTD, %	↑ краще	80	95
Out-of-stock, %	↓ краще	5	15
Логістичні витрати/виручка, %	↓ краще	6,0	11,0
Темп виручки, %	↑ краще	0	25
Повторні покупки, %	↑ краще	25	40
Плинність, %	↓ краще	8	20
Absenteeism, %	↓ краще	3,0	8,0
Інциденти, випадків/міс	↓ краще	2	7
BC readiness, %	↑ краще	40	80

Далі кожному KPI присвоюється нормований бал s_i. Усередині блоку використано рівні ваги (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Нормовані бали KPI та субіндекси блоків (2022–2024)

Блок	Склад блоку (KPI)	S_b 2022	S_b 2023	S_b 2024
F	liquidity, margin, OCF, DIO, DSO	0,46	0,63	0,76
O	downtime, OTD	0,43	0,66	0,80
L	out-of-stock, logistics cost share	0,42	0,62	0,70
M	revenue growth, repeat purchases	0,24	0,73	0,78
P	turnover, absenteeism	0,32	0,55	0,68
R	incidents, BC readiness	0,33	0,52	0,67

Отримані субіндекси відображають змістовну картину: у 2022 році стабільність була «розірвана» слабкими місцями в операціях/логістиці/ризиках і кадровому контурі, тоді як у 2023–2024 роках спостерігається системне покращення практично в усіх блоках. Така динаміка відповідає логіці адаптації бізнесу до шоків через поєднання резервування й гнучкості та підсилення управління безперервністю.

Інтегральний індекс IES формується як зважена сума субіндексів блоків:

$$IES = \sum_b \alpha_b S_b\,, \quad \sum_b \alpha_b = 1. \tag{3.1}$$

Для торговельного підприємства під час війни обґрунтовано підвищити вагу блоків F та L, оскільки касові розриви й дефіцити товарів найшвидше руйнують стабільність (втрата продажів → падіння cash-flow → обмеження закупівель) (табл. 3.8). У прикладі використано такі ваги блоків (експертний профіль): α_F=0,25, α_O=0,15, α_L=0,20, α_M=0,15, α_P=0,10, α_R=0,15.

Таблиця 3.8 – Розрахунок інтегрального індексу стабільності IES (2022–2024)

Рік	F (0,25)	O (0,15)	L (0,20)	M (0,15)	P (0,10)	R (0,15)	IES
2022	0,46	0,43	0,42	0,24	0,32	0,33	0,39
2023	0,63	0,66	0,62	0,73	0,55	0,52	0,63
2024	0,76	0,80	0,70	0,78	0,68	0,67	0,74

Індекс IES=0,39 для 2022 року відповідає критично-низькому/передкризовому рівню за шкалою (див. 2.2): високий ризик операційних зривів і фінансових обмежень, потреба в антикризовому режимі з фокусом на cash-control та дефіцитах. Значення IES=0,63 у 2023 році переводить підприємство в керовану (прийнятну) зону, де стабільність досягається за рахунок вирівнювання логістики, зниження DSO та покращення сервісу. У 2024 році IES=0,74 означає стабільний керований стан, де ключовим завданням стає закріплення результатів і підсилення превентивних елементів (BC readiness, резерви, диверсифікація), аби не допустити відкату при новій хвилі шоків.

Інтерпретація IES і субіндексів у розрізі блоків дозволяє не тільки «оцінити стан», а й визначити, які контури механізму потребують першочергового підсилення. Це відповідає практиці управління ризиками й безперервністю: показники мають бути підв’язані до рішень, відповідальних і строків (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – «Світлофор» стабільності та управлінські висновки для ТОВ «СтабілТрейд Україна»

Рік	IES	Стан	Слабкі блоки (мінімальні S_b)	Управлінський висновок
2022	0,39	критичний	M=0,24; P=0,32; R=0,33	потрібен режим антикризового управління: мінімізація втрат виручки, стабілізація персоналу, зниження інцидентів, базовий BC
2023	0,63	керований	R=0,52; P=0,55	перехід до «підсиленого контролю»: систематизація ризик-реєстру, тестування планів відновлення, стабілізація HR
2024	0,74	стабільний	R=0,67; L=0,70	закріплення: розвиток резервів і диверсифікації, підвищення BC readiness, політика запасів і постачальників

З погляду тригерної логіки (розділ 2.3) у 2022 році доцільно було б застосувати тригери «IES<0,40» і «S_L<0,50», що автоматично переводять систему управління в режим виживання/BC з пріоритетом: ліквідність і обмеження витрат; забезпечення критичних SKU та альтернатив постачання; мінімальний рівень безперервності платежів/IT. У 2023–2024 роках акцент зміщується до превентивності: формалізація ризик-реєстру та регулярне тестування відновлення (ISO 22301) стають не «надбудовою», а системним елементом, який утримує стабільність при повторних ударах.

Проведена діагностика показала, що за методикою блокової оцінки ТОВ «СтабілТрейд Україна» пройшло траєкторію від критичної нестабільності (2022) до керованого стабільного стану (2023–2024), причому найбільші покращення досягнуті у фінансовому та операційному блоках через зростання ліквідності, зменшення DSO, скорочення простоїв та покращення OTD. Водночас «довгий хвіст» ризиковості зберігається в блоці R, що сигналізує про необхідність підсилення формалізованих процедур реагування, сценарного планування, тестування планів відновлення та закріплення резервів і партнерств – тобто тих елементів механізму, які забезпечують стійкість до повторних шоків.

3.3. Впровадження механізму: сценарії, план заходів, оцінка економічного та соціально-економічного ефекту

Впровадження механізму забезпечення економічної стабільності на підприємстві торгівлі доцільно здійснювати як сценарно-ризиковий цикл: визначення сценарію зовнішнього середовища; актуалізація ризиків і їх пріоритизація; запуск пакета заходів за блоками F–O–L–M–P–R; (4) моніторинг KPI/IES і реагування через тригери; оцінка результатів і коригування політик. Така логіка відповідає принципам управління ризиками (ISO 31000) та менеджменту безперервності бізнесу (ISO 22301), де ключовими є регулярність, превентивність і здатність організації відновлювати критичні процеси після інцидентів. В умовах повномасштабної війни актуальність саме такого підходу підсилюється тим, що підприємства часто стикаються з комбінацією обмежень (логістика, фінансування, пошкодження активів), про що свідчать результати опитувань українських фірм у звітах Світового банку.

Нижче наведено практичну модель впровадження механізму для ТОВ «СтабілТрейд Україна» на горизонті 12 місяців (базою є результати діагностики за 2024 р.). У цьому підрозділі сценарії подано як управлінські режими, що відрізняються інтенсивністю ризикового тиску та очікуваною динамікою попиту/витрат, а оцінка ефекту базується на розрахункових припущеннях (план-факт логіка) з прозорим описом допущень.

Сценарії формуються на основі підходів сценарного планування, де майбутнє описується не одним прогнозом, а кількома правдоподібними траєкторіями з різними «логіками подій» і наборами управлінських рішень [4; 5]. У межах роботи прийнято три сценарії: стриманий (високий ризиковий тиск), базовий (керована волатильність), оптимістичний (покращення умов і можливість розвитку) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Сценарні умови та цільові KPI/IES для ТОВ «СтабілТрейд Україна» (горизонт 12 міс.)

Параметр	Стриманий	Базовий	Оптимістичний
Умови середовища	повторні збої енергії/логістики, дорожчі ресурси	керовані перебої, часткова стабілізація ланцюгів	відносна стабілізація, краща прогнозованість
Управлінський режим	антикризовий/BC	підсилений контроль	розвиток + превентивність
Тригери (приклад)	IES < 0,60 або S_L < 0,60	0,60 ≤ IES < 0,80	IES ≥ 0,80 і всі S_b ≥ 0,70
Цілі по сервісу	OTD ≥ 93%; out-of-stock ≤ 7%	OTD ≥ 95%; out-of-stock ≤ 5%	OTD ≥ 96%; out-of-stock ≤ 4%
Цілі по фінансах	EBITDA margin ≥ 8,5%; контроль ліквідності	EBITDA margin ≥ 9%; зниження DSO	EBITDA margin ≥ 10%; підсилення OCF
Цілі по ризиках/BC	BC readiness ≥ 65%	BC readiness ≥ 70%	BC readiness ≥ 80%

Впровадження механізму доцільно організувати хвилями: спочатку швидкі «запобіжники» (ліквідність, резерви), далі – стабілізація постачання/логістики, потім – ринкові та організаційні посилення, і в завершенні – стандартизація та навчання. Така послідовність узгоджується з логікою ISO 22301 щодо підготовки, реагування, відновлення та безперервного поліпшення, а також із ISO 31000 щодо циклу «ідентифікація–оцінка–обробка–моніторинг».

Таблиця 3.11 – План заходів впровадження механізму за блоками F–O–L–M–P–R

Хвиля	Захід	Блок	Очікуваний вплив на KPI/IES	Відповідальні
I	Впровадження щотижневої «cash-room»: платіжний календар, ліміти витрат, контроль дебіторки	F	OCF↑, DSO↓, IES↑	фінансовий менеджер, комерційний керівник
I	Мінімальний BC-набір: резервний зв’язок, регламент роботи при відключеннях, «ручні» процедури продажів/відвантажень	O, R	downtime↓, BC readiness↑	операційний менеджер, IT
I	Перелік критичних SKU + норматив страхового запасу (ABC/XYZ)	L	out-of-stock↓, OTD↑	закупівлі, склад

Продовження табл. 3.11

II	Диверсифікація постачальників (2–3 альтернативи по критичних групах), перегляд умов поставок	L, R	інциденти↓, OTD↑	закупівлі
II	Оптимізація логістичних витрат: консолідація маршрутів, контроль перевізників, SLA	L	логіст. витрати/виручка↓	логістика
II	Перебюджетування й «контури економії» (енергія, складські втрати, непрямі витрати)	F, O	EBITDA margin↑	фінанси, операції
III	Переформатування каналів збуту: B2B-пакети, повторні продажі, програма лояльності	M	повторні покупки↑, виручка↑	продажі/маркетинг
III	Стандарти сервісу і контроль OTD (дашборд, щотижневий розбір відхилень)	O, L	OTD↑, downtime↓	операції, склад
III	Крос-навчання персоналу, резерв ролей «на зміні»	P	absenteeism↓, плинність↓	HR/керівники
IV	Регулярні BC-тестування (1 раз/квартал) + оновлення ризик-реєстру	R	BC readiness↑, інциденти↓	керівництво, IT, операції
IV	Закріплення KPI-матриці та тригерів рішень (світлофор IES)	всі	швидкість реакції↑, IES стабільніший	керівництво

Узгодженість сценаріїв і заходів забезпечується через матрицю ризиків та реєстр ризиків, де кожен ризик має власника, індикатори-симптоми (KRI/KPI) і заздалегідь визначений пакет реагування (табл. 3.12). Для торгівлі в умовах війни пріоритетними є ризики постачання, енергії/IT, касових розривів і кадрові ризики, що корелює з типовими каналами впливу війни на бізнес у звітах Світового банку.

Економічний ефект оцінюється як сукупність:

– приросту EBITDA (маржинальність + витрати);

– покращення операційного грошового потоку (OCF) (cash-control, оборотність);

– ефекту від зниження «інтенсивності» оборотного капіталу (менше днів дебіторки/запасів на 1 грн виручки).

Базою для порівняння прийнято результати 2024 р. з підрозділу 3.2 (виручка 175 млн грн, EBITDA 14 млн грн, OCF 6 млн грн). Сценарні значення є плановими цілями на 12 місяців впровадження механізму (табл. 3.13).

Таблиця 3.12 – Матриця ризиків і план реагування (узагальнення для ТОВ «СтабілТрейд Україна»)

Ризик	P×I	Тригер	План реагування (ключові кроки)
Зрив постачання критичних SKU	високий	out-of-stock > 6% або OTD < 93%	альтернативні постачальники; підвищення страхового запасу; заміни SKU
Відключення електроенергії/збої IT	високий	downtime > 12 год/міс	BC-процедури; резервне живлення/зв'язок; "ручні" регламенти продажів
Касовий розрив	критичний	OCF < плану; DSO росте 2 тижні	cash-room; ліміти відстрочок; пріоритизація платежів
Інфляційний тиск витрат	середній/високий	логіст. витрати/виручка > 8%	SLA з перевізниками; оптимізація маршрутів; контроль втрат
Втрата персоналу/неявки	середній	absenteeism > 5% або плинність > 14%	крос-навчання; резерв змін; нематеріальна мотивація

Таблиця 3.13 – Результати сценаріїв впровадження та економічний ефект (порівняно з базою 2024 р.)

Показник	2024 (база)	Стриманий	Базовий	Оптимістичний
Виручка, млн грн	175,0	180,0	196,0	210,0
Δ Виручка, млн грн	–	+5,0	+21,0	+35,0
EBITDA margin, %	8,0	8,5	9,0	10,0
EBITDA, млн грн	14,0	15,30	17,64	21,00
Δ EBITDA, млн грн	–	+1,30	+3,64	+7,00
OCF, млн грн	6,0	7,0	9,0	11,0
Δ OCF, млн грн	–	+1,0	+3,0	+5,0
Ефект оборотного капіталу, млн грн	–	−1,71	+1,90	+4,57

Отримані розрахунки демонструють логіку механізму: у стриманому сценарії підприємство, навіть за несприятливого середовища, утримує зростання виручки та підвищує EBITDA завдяки жорсткішому контролю витрат і стабілізації критичних процесів, проте потреба в оборотному капіталі може зростати через ризики постачання та збільшення запасів. У базовому сценарії ключовим драйвером стає зниження out-of-stock, покращення OTD та контроль дебіторки, що дає приріст EBITDA й OCF та часткове вивільнення оборотного капіталу. В оптимістичному сценарії механізм працює як «платформа розвитку»:

підвищуються маржинальність і cash-flow, а краща оборотність зменшує фінансову напругу, що підсилює інвестиційні можливості підприємства.

Соціально-економічний ефект для підприємства торгівлі в умовах війни доцільно оцінювати за трьома групами (табл. 3.14):

– ефект для зайнятості та персоналу (стабільність робочих місць, зниження плинності та неявок);

– ефект для споживачів і локальної економіки (доступність товарів, зменшення дефіцитів, стабільність сервісу);

– ефект для стейкхолдерів (передбачуваність платежів постачальникам, прозорість ризикових рішень, довіра). Логіка цього підходу відповідає практиці ERM, де ризик-управління розглядається як компонент створення й захисту цінності для стейкхолдерів.

Таблиця 3.14 – Соціально-економічні результати впровадження механізму (через KPI-метрики)

Напрям	Метрика	2024 (факт з 3.2)	Ціль (базовий сценарій)	Очікуваний ефект
Персонал	Плинність кадрів, %	12	≤ 11	менші витрати на заміщення, стабільність команд
Персонал	Absenteeism, %	4,0	≤ 3,5	зростання продуктивності змін, стабільність сервісу
Споживачі	Out-of-stock, %	6	≤ 5	краща доступність базових товарів
Споживачі	OTD, %	94	≥ 95	підвищення якості обслуговування B2B/B2C
Стійкість громади	Простіи, год/міс	9	≤ 8	менше збоїв продажів/відвантажень
Стейкхолдери	BC readiness, %	70	≥ 75	прогнозованість роботи під час інцидентів

У підсумку, соціально-економічний ефект у кейсі ТОВ «СтабілТрейд Україна» проявляється не лише у фінансових результатах (ΔEBITDA, ΔOCF), а й у підвищенні надійності забезпечення населення та малого бізнесу товарами, стабільнішій зайнятості й більш прогнозованій взаємодії з постачальниками. В умовах війни такі результати набувають додаткової ваги, оскільки

інфраструктурні й фінансові обмеження впливають на широку групу стейкхолдерів одночасно, а підприємства вимушені швидко адаптуватися, зберігаючи життєздатність.

Побудований план упровадження механізму поєднує резерви й фінансову гнучкість (cash-room, управління оборотним капіталом), стійкість ланцюга постачання (диверсифікація, страхові запаси, SLA), операційну безперервність (BC-процедури, резервування критичних функцій) та організаційні інструменти (KPI-дашборд, тригери, відповідальність). У трьох сценаріях механізм забезпечує різні результати: у стриманому – мінімізує втрати та підтримує керованість; у базовому – забезпечує помітний економічний ефект і підсилення оборотності; в оптимістичному – створює базу для розвитку та підвищення ефективності.

3.4. Висновки до розділу 3

У розділі 3 здійснено практичну реалізацію розробленого механізму забезпечення економічної стабільності бізнесу під час повномасштабної війни на прикладі ТОВ «СтабілТрейд Україна» як підприємства сфери торгівлі. Практична частина побудована як послідовний ланцюг: характеристика підприємства та середовища → діагностика стабільності за KPI/IES → сценарне впровадження заходів і оцінка ефекту, що відповідає логіці інтегрованого управління ризиками та безперервністю бізнесу (ISO 31000, ISO 22301).

Узагальнено профіль діяльності підприємства (оптово-роздрібна торгівля товарами повсякденного попиту, поєднання B2C і B2B-каналів) та проаналізовано ключові умови функціонування в період війни. Показано, що для торговельного бізнесу визначальними зовнішніми шоками є зриви постачання і логістики**,** енергетичні та інфраструктурні обмеження, волатильність попиту, фінансові обмеження та ризик касових розривів, а також кадрові ризики, які через операційні збої трансформуються у фінансові наслідки (виручка, маржинальність, оборотність, ліквідність). Такий висновок узгоджується з

емпіричними спостереженнями щодо того, як війна впливає на українські фірми та їхні результати діяльності. На цій основі визначено, що механізм стабільності для підприємства торгівлі має фокусуватися не лише на фінансових показниках, а й на операційно-логістичних і ризикових контурах.

Проведено діагностику рівня економічної стабільності підприємства за розробленою методикою (блоки F–O–L–M–P–R, нормування KPI та інтегральний індекс IES). Результати показали динаміку переходу від критично-низького рівня стабільності до керованого стабільного стану: інтегральний індекс IES змінився з 0,39 (2022) до 0,63 (2023) та 0,74 (2024), що відображає підвищення керованості фінансового й операційного контурів, скорочення простоїв, покращення виконання замовлень і зниження дефіцитів товарів. Водночас у профілі стабільності зберігається зона підвищеної уваги у блоці ризиків і безперервності (R), що вказує на необхідність інституціоналізації процедур реагування, тестування планів відновлення та регулярного оновлення ризик-реєстру відповідно до ISO 22301 і ISO 31000.

Обґрунтовано впровадження механізму як сценарно-ризикового циклу з трьома режимами (стриманий / базовий / оптимістичний) та сформовано дорожню карту заходів на 12 місяців із прив’язкою до KPI, тригерів і відповідальних. Показано, що у стриманому сценарії механізм виконує функцію «збереження життєздатності» (антикризовий режим, BC-процедури, cash-control), у базовому – забезпечує системне підсилення керованості (диверсифікація постачань, політика запасів, контроль дебіторки, KPI-дашборд), а в оптимістичному – створює платформу для розвитку (зростання маржинальності, підсилення cash-flow, підвищення готовності до відновлення). Розрахункова оцінка ефекту показала позитивну динаміку ключових результатів у всіх сценаріях: приріст EBITDA та OCF, а також зміни потреби в оборотному капіталі залежно від умов середовища та політики запасів/дебіторки. Соціально-економічний ефект проявляється через стабілізацію зайнятості та робочих процесів, підвищення якості сервісу (OTD) і зменшення дефіцитів (out-of-stock),

що підтримує доступність товарів для споживачів і малого бізнесу в умовах воєнних обмежень.

Отже, розділ 3 підтвердив практичну придатність запропонованого механізму: він забезпечує діагностику стабільності, раннє виявлення «вузьких місць», тригерне прийняття рішень та сценарне впровадження заходів із можливістю кількісної оцінки економічних і соціально-економічних результатів. Отримані підходи можуть бути використані як методична основа для управлінських рішень підприємств в умовах воєнної невизначеності та повторних шоків, а також для формування практичних рекомендацій стейкхолдерам щодо підвищення безперервності та керованості бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуто проблему забезпечення економічної стабільності бізнесу в умовах повномасштабної війни як одну з ключових передумов збереження життєздатності підприємств, підтримання зайнятості та безперервності забезпечення споживачів товарами й послугами. Воєнне середовище для підприємництва і торгівлі характеризується високою невизначеністю, множинністю шоків (логістика, енергетика, попит, фінансування, кадрові ризики) та ефектами «ланцюгової реакції», коли операційні збої швидко трансформуються у фінансові втрати та касові розриви. Така логіка впливу підтверджується результатами досліджень щодо стану українських фірм у період війни, де серед найтиповіших бар'єрів фіксуються збої в постачанні/логістиці, пошкодження активів, дефіцит робочої сили та обмежений доступ до фінансування. У цих умовах стабільність підприємства доцільно розглядати не як статичний «стан рівноваги», а як керовану здатність бізнесу підтримувати критичні процеси й прийнятні фінансові параметри, швидко адаптуючись до повторних хвиль ризиків.

У теоретичній частині роботи уточнено зміст категорії «економічна стабільність бізнесу» та її відмінності від суміжних понять – стійкості, економічної безпеки й адаптивності. Обґрунтовано, що економічна стабільність у контексті підприємництва і торгівлі проявляється через поєднання двох взаємозалежних компонентів: операційно-логістичного (безперервність ключових процесів, виконання замовлень, доступність товарів, керованість запасів) та фінансово-економічного (ліквідність, маржинальність, оборотність, керованість грошових потоків). Окремо показано, що воєнні шоки та ризики мають комплексний характер, а тому управління стабільністю потребує системного підходу до ідентифікації загроз, їх класифікації за каналами впливу на результати діяльності та вибору інструментів реагування. У цьому контексті теоретично обґрунтовано доцільність використання інструментів резервування,

диверсифікації, управління безперервністю, фінансової гнучкості та партнерств як базових «запобіжників» стабільності, що відповідає сучасній логіці антикризового та ризик-орієнтованого менеджменту.

Методична частина роботи зосереджена на формуванні механізму забезпечення економічної стабільності як інтегрованої управлінської системи з чітко визначеними цілями, функціями, суб'єктами, інструментами та контурами управління. Обґрунтовано, що під час війни механізм має будуватися на принципах системності, превентивності, сценарності, безперервності та постійного вдосконалення, а його логіка має бути узгоджена з міжнародними підходами до управління ризиками та безперервністю бізнесу. Зокрема, у роботі використано методологічні положення ISO 31000 щодо циклу ризик-менеджменту та ISO 22301 щодо організації менеджменту безперервності (підготовка, реагування, відновлення, тестування й поліпшення). Для узгодження ризик-апетиту, лімітів, управлінської відповідальності та звітності враховано підхід ERM, який інтегрує ризики зі стратегією й результативністю компанії.

Ключовим методичним результатом є розробка методики діагностики та моніторингу стабільності на основі блокової системи показників і інтегральної оцінки за напрямами фінанси–операції–логістика–ринок–персонал–ризики. Запропоновано алгоритм: формування ядра KPI → нормування показників до єдиної шкали → агрегування в субіндекси блоків → розрахунок інтегрального індексу економічної стабільності (IES) → інтерпретація за «світлофором» і прив'язка до управлінських рішень. Такий підхід забезпечує раннє виявлення «вузьких місць», прозору порівнюваність у часі та узгодженість діагностики з прийняттям рішень через тригерну логіку. Для підтримання балансу фінансових і нефінансових драйверів управління результативністю враховано ідеї збалансованої системи показників, де стійкі фінансові результати формуються через стабільність процесів, клієнтський сервіс і кадрову спроможність. Додатково розроблено сценарно-ризикову модель управління стабільністю, яка поєднує сценарні режими (стриманий/базовий/оптимістичний), матрицю ризиків

і реєстр ризиків, KPI/IES, тригери рішень та план реагування. Використання сценарного підходу як управлінського інструменту обґрунтовано класичними роботами зі сценарного планування, де підкреслюється його здатність підвищувати готовність організацій до альтернативних траєкторій розвитку середовища.

Практична частина роботи реалізована на прикладі ТОВ «СтабілТрейд Україна» (сфера оптово-роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту). Систематизовано умови функціонування підприємства під час війни та визначено ключові канали втрати стабільності: збої постачання і дефіцити товарів, енергетичні відключення й простої, волатильність попиту, тиск витрат та кадрові ризики, що узгоджується з емпіричними спостереженнями щодо впливу війни на фірми в Україні. Проведено діагностику стабільності за розробленою методикою та показано динаміку зміни інтегрального індексу IES у 2022–2024 рр., що дозволило визначити проблемні контури (насамперед ризики/безперервність та логістика) і сформувати орієнтири для управлінського впливу. Важливо, що результати діагностики були використані не як «самодостатня оцінка», а як інструмент запуску тригерів і вибору пакета дій за сценаріями, тобто як елемент реального управлінського циклу.

Сформовано дорожню карту впровадження механізму на 12 місяців та запропоновано пакет заходів за блоками F–O–L–M–P–R із визначенням очікуваних змін KPI та відповідальних. Сценарний підхід дозволив розділити рішення на режими: у стриманому сценарії – фокус на виживанні та безперервності (BC-процедури, резервні регламенти, жорсткий cash-control), у базовому – системне підсилення керованості (диверсифікація постачальників, політика запасів, контроль дебіторки, KPI-дашборд), в оптимістичному – закріплення результатів і розвиток (підвищення маржинальності, покращення cash-flow, посилення готовності до відновлення). Економічний ефект оцінено за приростом EBITDA та операційного грошового потоку, а також через зміни потреби в оборотному капіталі залежно від політики запасів і дебіторської заборгованості; соціально-економічний ефект відображено через підвищення

надійності сервісу (OTD), зниження дефіцитів (out-of-stock), стабілізацію кадрових показників та підвищення готовності до відновлення, що безпосередньо впливає на якість забезпечення споживачів і малого бізнесу товарами в умовах воєнних обмежень.

Перспективами подальших досліджень є уточнення ваг показників і порогів нормування на основі даних реальних компаній, а також адаптація методики до різних форматів торгівлі (онлайн, маркетплейси, мережевий ритейл) і до різних регіональних умов ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАННОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Благодир Л. М., Гавришко Д. А. Сутнісне наповнення категорії «економічна стабільність підприємства». Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2022. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45876/16235.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

2. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71–111.

3. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. Vol. 23(4). P. 589–609.

4. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization and process model. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246.

6. Калинюк В. Є. Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». *БізнесІнформ*. 2022. № 12. С. 221–228. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-12-221-228. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-221_228.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

7. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28(13). P. 1319–1350.

8. ISO 22316:2017. *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*. ISO, 2017. URL: https://www.iso.org/standard/50053.html (дата звернення: 02.01.2026).

9. ISO 22301:2019. *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 02.01.2026).

10. ISO 31000:2018. *Risk management – Guidelines*. ISO, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення: 02.01.2026).

11. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21(3). P. 243–255.

12. Bruneau M., Chang S. E., Eguchi R. T. et al. A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*. 2003. Vol. 19(4). P. 733–752.

13. Karačina N. P., Soroka L. Yu. Теоретико-методичні засади визначення та оцінювання економічної стабільності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/11_2015/12.pdf?n=11&y=2015 (дата звернення: 02.01.2026).

14. Ukraine: Firms through the War**.** World Bank Group. 2023. 128 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

15. Financial Stability Report | June 2023. National Bank of Ukraine. 2023. 53 p. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1_eng.pdf?v=4 (дата звернення: 02.01.2026).

16. ILO support to Ukraine recovery. International Labour Organization. 2024. URL: https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery (дата звернення: 02.01.2026).

17. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1–13.

18. Sheffi Y., Rice J. B. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT. 2005. 12 p. URL: https://web.mit.edu/sheffi/www/documents/ASupplyChainViewoftheResilientEnterprise.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

19. ISO. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення: 02.01.2026).

20. ISO. ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems – Requirements. 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 02.01.2026).

21. Almeida H., Campello M., Weisbach M. S. The Cash Flow Sensitivity of Cash. *The Journal of Finance*. 2004. Vol. 59, No. 4. P. 1777–1804. DOI: 10.1111/j.1540-6261.2004.00679.x.

22. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124. URL: https://archive.org/download/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

23. Montgomery C. A. Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*. 1994. Vol. 8, No. 3. P. 163–178. DOI: 10.1257/jep.8.3.163.

24. Lee H. L. The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, No. 10. URL: https://hbr.org/2004/10/the-triple-a-supply-chain (дата звернення: 02.01.2026).

25. Gamba A., Triantis A. The Value of Financial Flexibility. *The Journal of Finance*. 2008. Vol. 63, No. 5. P. 2263–2296. DOI: 10.1111/j.1540-6261.2008.01397.x.

26. Bates T. W., Kahle K. M., Stulz R. M. Why Do U.S. Firms Hold So Much More Cash than They Used To? *The Journal of Finance*. 2009. Vol. 64, No. 5. P. 1985–2021. DOI: 10.1111/j.1540-6261.2009.01492.x.

27. Hillman A. J., Withers M. C., Collins B. J. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*. 2009. Vol. 35, No. 6. P. 1404–1427. DOI: 10.1177/0149206309343469.

28. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, No. 4. P. 660–679. DOI: 10.2307/259056.

29. PDCA Cycle – Plan-Do-Check-Act. ASQ (American Society for Quality). URL: https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle (дата звернення: 02.01.2026).

30. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. 2017. URL: https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

31. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2 (дата звернення: 02.01.2026).

32. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process. New York : McGraw-Hill, 1980. 287 p.

33. COSO. Enterprise Risk Management (ERM) Guidance. 2017. URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 02.01.2026).

34. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36(2). P. 25–40. URL: https://www.researchgate.net/publication/220042263_Scenario_Planning_A_Tool_for_Strategic_Thinking (дата звернення: 02.01.2026).

35. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. 1985. September–October. URL: https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead (дата звернення: 02.01.2026).

36. Swanson M., Bowen P., Phillips A. et al. Contingency Planning Guide for Federal Information Systems (NIST SP 800-34 Rev. 1). NIST. 2010. URL: https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/34/r1/upd1/final (дата звернення: 02.01.2026)

37. World Bank. Ukraine: Firms through the War 2.0. 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

38. National Bank of Ukraine. Inflation Report (July 2024). 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q3_en.pdf?v=8 (дата звернення: 02.01.2026).

39. National Bank of Ukraine. Inflation Report (October 2024). 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4_en.pdf?v=9 (дата звернення: 02.01.2026).

40. State Statistics Service of Ukraine (Ukrstat). Main page (GDP preliminary estimate for 2023). 2025. URL: https://stat.gov.ua/en (дата звернення: 02.01.2026).

41. Ukrinform (з посиланням на Держстат). Retail trade turnover in Ukraine up by 15.4% in 2023. 2024. URL: https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3847859-retail-trade-turnover-in-ukraine-up-by-154-in-2023-statistics-service.html (дата звернення: 02.01.2026).

42. Kyiv School of Economics. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression (Feb 2022 – Nov 2024). 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

43. Kyiv School of Economics; DTEK. Assessment of damages and losses to Ukraine's energy sector. 2024. URL: https://dtek.com/content/upload/urc/Kyiv%20School%20of%20Economics_2024.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

44. OHCHR. Attacks on Ukraine's Energy Infrastructure: Harm to the Civilian Population. 2024. URL: https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2024-09/Attacks%20on%20Ukraine%E2%80%99s%20Energy%20Infrastructure-%20%20Harm%20to%20the%20Civilian%20Population.pdf (дата звернення: 02.01.2026).