

АДАПТИВНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови господарювання для більшості підприємств. Бойові дії, руйнування виробничої інфраструктури, нестача кадрів, релокація бізнесу, обмеження логістики та коливання платоспроможного попиту стали основними викликами, що впливають на ефективність діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах важливим завданням економіки є не лише збереження операційної стабільності, а й пошук шляхів підвищення ефективності роботи.

Ефективність діяльності підприємства зазвичай визначається співвідношенням отриманих результатів до витрат, необхідних для їх досягнення [1]. Ключові аналітичні показники включають рентабельність, ділову активність, оборотність активів, платоспроможність, ефективність використання основних засобів та інші. Згідно з даними Міністерства економіки України, у 2023 році близько 30 % підприємств працювали зі зниженням прибутковості через падіння попиту та інфляційний тиск [2]. Це свідчить про необхідність системного підходу до оцінки ефективності та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах воєнної економіки особливої актуальності набуває адаптивне управління ефективністю [3]. Йдеться про здатність підприємства швидко перебудовувати виробничі й фінансові процеси відповідно до нових ризиків. Поточна економічна ситуація в Україні підтверджує, що підприємствам доводиться працювати в умовах постійної зміни ризиків і ресурсних обмежень. Наприклад, за результатами дослідження, лише 36,5 % малих і середніх підприємств змогли продовжити свою діяльність без перерви після початку повномасштабного вторгнення [4]. Це вказує на суттєве зниження завантаженості виробничих потужностей (з 72,4 % до 45,7 % у період після вторгнення) й значну кількість підприємств, які були змушені призупинити діяльність або переїхати [4].

Тому, у таких важких умовах особливо важливо не просто констатувати наявні труднощі, а й розуміти, як саме підприємству оцінити свою діяльність.

Аналіз зазвичай починається з оцінки фінансових показників, адже вони дозволяють визначити загальну результативність роботи: чи здатне підприємство покривати власні витрати, чи ефективно воно використовує наявні ресурси та які показники демонструє у динаміці. Найчастіше розраховується рентабельність продажів, активів і власного капіталу, показники ліквідності та платоспроможності (коефіцієнт покриття, швидку й абсолютну ліквідність), а також показники ділової активності - зокрема оборотність запасів, активів та дебіторської заборгованості [5].

Проте у воєнний період одного фінансового аналізу недостатньо. Потрібно враховувати й операційні аспекти: наскільки стійкими є виробничі процеси, чи здатна компанія швидко адаптуватися до перебоїв у постачанні, зміни попиту чи кадрових ризиків [6]. Це означає, що важливими стають такі речі, як гнучкість управління, цифровізація процесів, ефективність використання основних засобів (наприклад, фондвіддача), наявність резервних рішень та здатність підприємства підтримувати безперервність роботи навіть за умов підвищених ризиків.

Як вже було зазначено, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому розроблення заходів щодо її підвищення має ґрунтуватися на принципах гнучкості, стійкості та інноваційності.

Першим, що можна виділити це впровадження цифровізації та автоматизації процесів, адже багато українських компаній під час війни зрозуміли, що без цифрових інструментів керувати бізнесом набагато складніше. Онлайн-облік, CRM-системи, автоматизоване

планування - усе це дозволяє тримати процеси під контролем навіть тоді, коли частина працівників працює дистанційно або виробництво доводиться переносити.

За даними OECD, підприємства, які впровадили цифрові рішення, демонструють вищу стійкість до ризиків та швидше відновлюють роботу після кризових ситуацій [7].

Другий важливий акцент - гнучкість бізнес-моделі. Війна змусила підприємства швидко змінювати ринки збуту, асортимент і навіть формат роботи. Тому ефективним рішенням є диверсифікація: випуск кількох видів продукції, робота з різними категоріями споживачів, пошук нових каналів реалізації (зокрема онлайн-торгівлі або співпраці з міжнародними партнерами). Як показує дослідження про адаптацію українського бізнесу під час війни, найефективнішими виявилися саме ті підприємства, які змогли швидко змінити напрям діяльності й знайти альтернативні можливості на внутрішньому або зовнішньому ринку [8].

Третій важливий фактор - це готовність до непередбачених ситуацій. Під час війни підприємства постійно стикаються з перебоями: може зірватися поставка, тимчасово зупинитися виробництво або різко змінитися попит. Тому дуже важливо мати хоча б мінімальні резерви - це може бути запас сировини, альтернативні маршрути доставки, кілька можливих постачальників чи фінансовий резерв на покриття термінових витрат. Такий підхід дозволяє компанії не «ставати на паузу» через першу ж проблему, а швидко перебудовуватися і продовжувати працювати навіть у складних умовах. А також це дозволяє зменшити час простою, що напряму впливає на оборотність активів, рентабельність і загальну ліквідність. Це фактично формує стійкість бізнесу та дає можливість утримувати ефективність на прийнятному рівні, коли зовнішні обставини постійно змінюються.

Отже, в умовах воєнного стану ефективність діяльності підприємства перестає бути лише питанням правильних розрахунків чи оптимальних фінансових показників. Вона напряму залежить від здатності бізнесу швидко реагувати на зміни, адаптуватися до ризиків та вибудовувати роботу так, щоб навіть у нестабільному середовищі зберігати контроль над ресурсами й результатами.

Перелік посилань:

1. Череп А., Стрілець Є., Ефективність як економічна категорія (2013) Ефективна економіка (1) <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>
2. Оцінка впливу війна на мікро-, малі та середні підприємства в Україні – Міністерство економіки України <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
3. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Спасів Н.Й. Розробка системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. Проблеми економіки . 2021. с. 78–84.
4. Центр економічної стратегії. Economic Review – September 2025. <https://ces.org.ua/economic-review-september-2025/>
5. Проскуріна, Н., & Гнідкова, А. (2022). Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>
6. Кваско А., Шендерівська Л. (2022) Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Вісник ХДУ Серія Економічні науки, (46). <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3>
7. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, 2024. <https://www.oecd.org>
8. Кругляк А., Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни. (2024) Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.. Вип. I (93). <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>