

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-17>

УДК 658.012.2:005.8(477)

Середюк К.В.

аспірант,
Київський національний університет будівництва та архітектури;
доцент кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6592-3947>

Serediuk Kateryna

Postgraduate Student,
Kyiv National University of Construction and Architecture;
Associate Professor at the Department of Business Management,
Educational and Research Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Education Institution
Interregional Academy of Personnel Management"

ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

INTEGRATION OF BUSINESS MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT TOOLS UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

У статті проаналізовано інтеграцію інструментів бізнес-управління та проєктного менеджменту в діяльність українських підприємств в умовах воєнного стану. Визначено актуальні виклики, що постають перед суб'єктами господарювання у кризовому середовищі, зокрема: порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, зниження платоспроможності клієнтів і підвищені персональні ризики. Обґрунтовано доцільність поєднання стратегічних і тактичних управлінських підходів на основі гнучких моделей, адаптивного планування, інструментів антикризового менеджменту та методів проєктного управління. Запропоновано концептуальну модель інтеграції управлінських інструментів, що підвищує стійкість бізнесу, сприяє його адаптації до зовнішніх загроз і забезпечує конкурентоспроможність в умовах воєнної нестабільності.

Ключові слова: бізнес-управління, проєктний менеджмент, воєнний стан, антикризове управління, гнучкі підходи, адаптація, управлінські інструменти, економічна стійкість, підприємництво в умовах війни.

The article examines the integration of business management and project management tools into the activities of Ukrainian enterprises under martial law. The war in Ukraine has led to radical changes in the economic environment, requiring business entities to respond quickly to new challenges, including the destruction of logistics chains, loss of suppliers and consumers, shortage of labor resources, limited access to finance, the need to relocate production facilities, and increased risks of various kinds - from physical threats to personnel to cyberattacks. Under such conditions, classical management approaches are often ineffective, which necessitates the introduction of flexible, adaptive management models based on the synergy of strategic vision and project approach. The paper examines the essence and benefits of using an integrated management model that combines business management tools (strategic planning, crisis management, change management) and project management (managing scope, timing, resources, risks, stakeholders, and efficiency). It is substantiated that the combination of these tools allows Ukrainian enterprises not only to ensure the stability of current activities but also to implement complex transformation projects aimed at maintaining competitiveness, innovative development, and preparation for post-war economic recovery. A conceptual model for the integration of management tools is proposed, which includes five stages: analysis of the external and internal environment, strategic goal setting, formation of flexible organizational structures, implementation of project-based change management mechanisms, and continuous evaluation of the effectiveness of management decisions. The model is universal in nature and can be adapted to large companies as well as small and medium-sized businesses. It is noted that its implementation contributes to increasing the resilience of enterprises to external shocks, increasing economic efficiency and creating prerequisites for sustainable development in the context of military and post-war economic transformation.

Keywords: business management, project management, martial law, crisis management, flexible approaches, adaptation, management tools, economic sustainability, entrepreneurship in war.

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні спричинив суттєві трансформації в економічному середовищі, які кардинально вплинули на функціонування суб'єктів господарювання. Багато підприємств зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації до нових умов: релокації виробництва, втрати персоналу, збоїв у логістичних ланцюгах, зниження попиту та купівельної спроможності населення, нестачі оборотного капіталу, зростання ризиків та загроз, пов'язаних із веденням бізнесу. Водночас підприємницький сектор відіграє критично важливу роль у забезпеченні економічної стійкості країни, підтримці обороноздатності та формуванні підґрунтя для майбутнього відновлення.

Традиційні підходи до управління бізнесом часто не враховують надзвичайних умов функціонування в період воєнної кризи. Це актуалізує необхідність застосування більш гнучких управлінських моделей, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати антикризові заходи. З огляду на це, особливої значущості набуває інтеграція інструментів бізнес-управління та проєктного менеджменту як засобу формування адаптивної управлінської системи, орієнтованої на забезпечення життєздатності підприємств у нестабільному середовищі.

Наразі відсутні уніфіковані підходи до практичного впровадження такої інтеграції в умовах війни, що зумовлює наукову й прикладну актуальність дослідження. Постає потреба в теоретичному обґрунтуванні, методичному наповненні та прикладній реалізації комплексного управлінського підходу, який поєднує стратегічні, операційні й проєктні інструменти для підвищення ефективності управління в умовах багатовекторних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтеграція інструментів бізнес-управління та проєктного менеджменту в діяльність підприємств в умовах кризових та нестабільних середовищ привертає значну увагу дослідників і практиків, особливо в умовах війни, яка суттєво трансформувала економічний ландшафт України. Останні наукові публікації з цієї теми охоплюють як теоретичні аспекти, пов'язані з адаптацією стратегічного управління до умов невизначеності, так і практичні підходи до реалізації проєктного менеджменту в ситуаціях високого рівня ризику. Науковці досліджують роль гнучких управлінських моделей, антикризового менеджменту, системи управління ризиками та цифрових інструментів як засобів забезпечення стійкості бізнесу.

У світовій літературі широке визнання отримали праці Г. Керцнера, М. Грейвса, П. Вайдена, Б. Хобдей та Г. Мередіта, які розглядали теоретичні основи управління проєктами та трансформацію управлінських систем в умовах динамічних змін. В Україні проблематику розвитку ефективного управління бізнесом та проєктного підходу в умовах воєнного стану досліджують І.В. Сидорчук, В.С. Ільницький, Т.В. Павленко, Л.С. Шульц, О.О. Мних, О.М. Третьак, О.С. Васильєва, Н.В. Олійник. Їхні праці висвітлюють трансформацію управлінських підходів в українських реаліях, особливо в контексті малого та середнього бізнесу, а також релокації підприємств, ризик-менеджменту, побудови проєктних команд та відновлення економічної активності.

Таким чином, наявні дослідження підтверджують зростаючу потребу в інтеграції стратегічного, тактичного та проєктного управління як комплексного підходу до адаптації бізнесу в умовах війни. Водночас залишається недостатньо опрацьованим питання розробки уніфікованої моделі такої інтеграції та оцінки її практичної ефективності для підприємств різних форм власності та галузевої належності, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування підходів до інтеграції інструментів бізнес-управління та проєктного менеджменту як механізму забезпечення адаптивності, стійкості та ефективності функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану. У межах реалізації поставленої мети досліджується сутність і зміст зазначених інструментів, їхня взаємодія в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, а також визначаються концептуальні засади формування інтегрованої управлінської моделі, здатної забезпечити стратегічну орієнтацію бізнесу, гнучке реагування на ризики та підвищення економічної результативності в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану українські підприємства зазнали глибоких системних потрясінь, що зумовило необхідність перегляду традиційних підходів до управління. У відповідь на нові виклики – зокрема порушення логістичних ланцюгів, фізичну небезпеку для працівників, дефіцит ресурсів, зниження попиту, релокацію виробництва, – підприємства почали активно шукати більш гнучкі, адаптивні форми управління [1, 4]. Одним із найбільш ефективних напрямів трансформації управлінських процесів стала інтеграція

інструментів бізнес-управління та проєктного менеджменту.

Бізнес-управління надає підприємствам стратегічну орієнтацію, формує бачення, місію, цілі, забезпечує ресурсне планування та організаційне структурування. Воєнна нестабільність суттєво обмежила можливості довгострокового планування, однак залишила потребу у стратегічному мисленні як векторі спротиву деструктивним впливам середовища. У той же час проєктний менеджмент дозволяє швидко запускати ініціативи у відповідь на критичні зміни – у формі окремих проєктів з чітко визначеними строками, обсягом, бюджетом та відповідальністю. За таких обставин інтеграція інструментів стратегічного бізнес-управління та проєктного менеджменту виступає дієвим механізмом антикризового реагування. Стратегічне управління забезпечує формування довгострокових цілей, адаптацію до середовища, мобілізацію ресурсів, тоді як проєктний менеджмент дозволяє реалізовувати ці цілі в рамках структурованих, керованих проєктів [2, 6, 9].

У процесі інтеграції цих підходів українські підприємства поступово переходять від ієрархічних управлінських структур до проєктно-орієнтованих моделей, де ключові функції реалізуються в межах тимчасових, автономних команд. Такий підхід забезпечує кращу керованість змінами, гнучкість у розподілі ресурсів, ефективне управління ризиками, а також скорочує час на ухвалення критичних рішень.

Особливо актуальною виявилася інтеграція антикризових інструментів бізнес-управління (зон стратегічного аналізу, сценарного планування, управління змінами) із методами Agile, Scrum, Lean із проєктного менеджменту. Практика доводить, що саме проєктно-орієнтовані підходи – особливо на основі гнучких методик – сприяють оперативному прийняттю рішень, підвищенню ефективності командної взаємодії, а також мінімізації ризиків у динамічному середовищі [3, 5, 10].

Наприклад, в роботах О.М. Третьяка та О.С. Васильєвої обґрунтовується доцільність впровадження гібридних моделей управління, які поєднують елементи стратегічного аналізу, бюджетування, управління змінами, контролю за ефективністю та інструментів реалізації в рамках тимчасових команд [6, 7].

Позитивний ефект інтеграції спостерігається у таких напрямках:

- пришвидшення процесу ухвалення управлінських рішень;
- забезпечення гнучкості у плануванні й реагуванні;

- активізація внутрішніх резервів організації;

- зменшення рівня втрат і неефективності у ресурсному забезпеченні;

- підвищення рівня відповідальності через делегування повноважень у проєктні команди.

Однак існують і обмеження. Значна частина українських підприємств досі не має достатнього досвіду застосування проєктних методів у поєднанні зі стратегічним управлінням, а також відчуває брак кваліфікованих фахівців. До того ж не всі галузі однаково швидко адаптуються до проєктно-орієнтованих моделей – наприклад, в енергетиці чи агросекторі існує більша залежність від зовнішніх регуляторів, інфраструктури та сезонності.

Попри ці виклики, інтеграція бізнес-управління та проєктного менеджменту демонструє високий потенціал як система гнучкої, але керованої трансформації, що дозволяє підприємствам не лише протистояти наслідкам війни, а й закладати підґрунтя для сталого розвитку у післявоєнний період.

У кризовому середовищі, спричиненому воєнним станом, суб'єкти господарювання стикаються з низкою взаємопов'язаних викликів, які суттєво ускладнюють процеси управління та функціонування підприємств. Насамперед ідеться про порушення логістичних ланцюгів, що проявляється у втраті постачальників, блокуванні транспортних маршрутів, ускладненні перетину кордонів, нестабільності постачання сировини та готової продукції. Це призводить до зростання витрат, затримок у виконанні зобов'язань та втрати клієнтів. Окрему роль у цьому контексті відіграє антикризовий менеджмент. Його основою виступає системне планування дій у відповідь на загрози, реструктуризація процесів, резервування ресурсів та запровадження альтернативних рішень (наприклад, тимчасова зміна логістичних маршрутів чи локалізація виробництва) [3, 8].

Другою критичною проблемою є дефіцит ресурсів – матеріальних, фінансових та людських. Воєнні дії спричинили втрату або пошкодження виробничих потужностей, фізичну недоступність активів у зонах бойових дій, а також відтік кваліфікованої робочої сили внаслідок мобілізації, евакуації або еміграції. У свою чергу, зниження платоспроможності клієнтів зумовлює падіння попиту, зростання дебіторської заборгованості та збільшення ризиків неплатежів, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємств.

Окремо слід виокремити зростання персональних ризиків, пов'язаних із фізичною загрозою життю та здоров'ю працівників,

підвищеним рівнем стресу, нестабільністю зайнятості та відсутністю соціальних гарантій. Усе це знижує мотивацію персоналу, ускладнює управління трудовими ресурсами та створює додаткові управлінські навантаження.

Таким чином, сучасне кризове середовище формує багаторівневу систему викликів, які вимагають від керівників підприємств швидкої адаптації, комплексного переосмислення управлінських підходів та впровадження інноваційних інструментів, зокрема на основі інтеграції бізнес-управління і проєктного менеджменту.

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває поєднання стратегічних і тактичних управлінських підходів, що дозволяє підприємствам одночасно зберігати довгострокову орієнтацію на розвиток та оперативне реагування на критичні зміни. Стратегічне управління формує бачення, місію, загальні цілі та напрями діяльності підприємства, забезпечуючи його узгодженість із зовнішніми викликами, тоді як тактичне управління орієнтоване на реалізацію конкретних заходів і рішень у коротко- та середньостроковому періоді. В умовах війни необхідною умовою ефективності управління стає гнучкість моделей – здатність швидко адаптувати стратегію до нових реалій, що передбачає використання інструментів адаптивного планування, таких як сценарне моделювання, короткі цикли планування, постійний моніторинг показників та оперативне коригування планів.

Крім того, поєднання стратегічних і тактичних рівнів є основою для впровадження інструментів антикризового менеджменту, що включають системну діагностику проблем, визначення пріоритетних напрямів дій, мобілізацію ресурсів і управління ризиками. Таким чином, інтеграція стратегічного бачення з проєктно-тактичним механізмом реалізації створює умови для підвищення стійкості підприємства, ефективного використання обмежених ресурсів і формування адаптивної організаційної культури, що є ключовою умовою успішного функціонування в умовах криз і трансформацій.

З метою підвищення стійкості бізнесу, забезпечення його адаптації до зовнішніх загроз і збереження конкурентоспроможності в умовах воєнного стану, доцільно впроваджувати інтегровану модель управління, що поєднує інструменти стратегічного, тактичного, антикризового та проєктного управління. Крім того, поєднання стратегічних і тактичних рівнів є основою для

впровадження інструментів антикризового менеджменту, що включають системну діагностику проблем, визначення пріоритетних напрямів дій, мобілізацію ресурсів і управління ризиками. Таким чином, інтеграція стратегічного бачення з проєктно-тактичним механізмом реалізації створює умови для підвищення стійкості підприємства, ефективного використання обмежених ресурсів і формування адаптивної організаційної культури, що є ключовою умовою успішного функціонування в умовах криз і трансформацій.

Запропонована концептуальна модель (рис. 1) охоплює п'ять ключових етапів – від стратегічного аналізу до моніторингу реалізації змін – і може бути адаптована до потреб підприємств різного масштабу. Така модель створює основу для інтегрованої управлінської системи, здатної забезпечити як виживання, так і розвиток бізнесу в умовах багатовекторних загроз [1, 6, 11]. Модель побудована як послідовність етапів, які логічно переходять один в одного, формуючи замкнений цикл безперервного вдосконалення управлінських рішень. Реалізація запропонованої концептуальної моделі дозволяє підприємствам адаптувати управлінські процеси до умов багатовекторних загроз, забезпечити оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища та формувати основу для стратегічного розвитку. Її гнучка структура дає змогу застосовувати модель у підприємствах різних масштабів і галузей, адаптуючи набір інструментів залежно від потреб. Інтеграція управлінських підходів у межах єдиного циклу створює ефективну систему підтримки рішень в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Модель має адаптивний та циклічний характер, що дозволяє підприємству не тільки реагувати на поточні загрози, а й закладати основу для відновлення, зростання і переходу до сталого розвитку в посткризовий період. Інтеграція управлінських інструментів у такий конфігурації створює систему управління нової якості – відкриту до змін, орієнтовану на результат, гнучку у формі, але чітку в меті.

Висновки. Проведений аналіз засвідчив, що поєднання стратегічного бачення, гнучкого тактичного планування, антикризового менеджменту та сучасних методів реалізації проєктів (Agile, Scrum, Lean) дозволяє підприємствам не лише стабілізувати діяльність, а й сформувати передумови для стійкого розвитку в умовах підвищеної невизначеності.

Запропонована концептуальна модель інтеграції управлінських інструментів охоплює



Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції управлінських інструментів в умовах воєнної нестабільності

Джерело: розробка автора на основі досліджених джерел

ключові етапи управлінського циклу – від діагностики середовища до стратегічного проєктування, організаційної трансформації, реалізації рішень та їх оцінки. Її впровадження дозволяє забезпечити більш високу адаптивність, оперативність прийняття рішень, раціональне використання ресурсів і стратегічну узгодженість дій усередині підприємства.

Результати дослідження мають не лише теоретичне значення, а й практичну цінність,

оскільки пропонують універсальний підхід до формування ефективної системи управління в умовах кризових викликів. Перспективами подальших досліджень є розробка галузевих моделей інтеграції, оцінка ефективності впровадження на практиці, а також визначення інституційних чинників, що впливають на масштабування проєктно-орієнтованих управлінських рішень в українському бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Сидорчук І. В. Стратегічне управління підприємствами в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 34–38.
2. Ільницький В. С. Гнучке управління проєктами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2021. 228 с.
3. Павленко Т. В. Антикризове управління підприємствами в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 144–148.
4. Шульц Л. С. Адаптація підприємств до умов воєнного стану: управлінські підходи. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 102–107.
5. Мних О. О. Проєктний підхід в управлінні змінами на підприємстві. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 6. С. 21–26.
6. Третяк О. М. Інтеграція стратегічного та проєктного управління в кризових умовах. *Бізнес-інформ*. 2023. № 3. С. 89–95.
7. Васильєва О. С. Управління ризиками в системі проєктного менеджменту підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економіка*. 2022. Т. 7. С. 56–61.
8. Олійник Н. В. Управління змінами у підприємницькій діяльності в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2023/olijnyk.pdf
9. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. New Jersey : Wiley, 2017. 848 p.
10. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. 9th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 576 p.
11. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2004. 592 p.

References:

1. Sydoruk, I. V. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy [Strategic management of enterprises under martial law: challenges and prospects]. *Ekonomika ta derzhava*, no. (5), pp. 34–38.
2. Ilynskyi, V. S. (2021). Hnuchke upravlinnia proektamy vyrobnytstva vysokotekhnolohichnykh produktiv v umovakh tsyfrovizatsii: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Lviv, 228 p.
3. Pavlenko, T. V. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nadzvychainykh sytuatsii [Crisis management of enterprises in emergencies]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. (79), pp. 144–148.
4. Shults, L. S. (2023). Adaptatsiia pidpriemstv do umov voiennoho stanu: upravlinski pidkhody [Adaptation of enterprises to martial law: management approaches]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. (1), pp. 102–107.
5. Mnykh, O. O. (2022). Proiektnyi pidkhid v upravlinni zminamy na pidpriemstvi [Project approach in change management at the enterprise]. *Finansy, oblik i audyt*, no. (6), pp. 21–26.
6. Tretiak, O. M. (2023). Intehratsiia stratehichnoho ta proiektnoho upravlinnia v kryzovykh umovakh [Integration of strategic and project management in crisis conditions]. *Biznes-inform*, no. (3), pp. 89–95.
7. Vasylieva, O. S. (2022). Upravlinnia ryzykamy v systemi proiektnoho menedzhmentu pidpriemstv [Risk management in enterprise project management systems]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomika*, no. 7, pp. 56–61.
8. Oliinyk, N. V. (2023). Upravlinnia zminamy u pidpriemnytskii diialnosti v umovakh viiny [Change management in entrepreneurial activity during war]. *Efektivna ekonomika*, no. (9). https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2023/olijnyk.pdf
9. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.
10. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). Project management: A managerial approach (9th ed.). Wiley.
11. Porter, M. E. (2004). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Стаття надійшла: 07.09.2025

Стаття прийнята: 28.09.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025