

УДК 005.334:355.018

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT)
ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КРИТИЧНИМ ЗАГРОЗАМ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Юріна М.О.

e-mail: mariia.iurina@nure.ua

Науковий керівник – доц. Стиценко Т.Є.

Харківський національний університет радіоелектроніки, каф. КІТАРБІ
м. Харків, Україна

This thesis explores how enterprises can maintain stable operations during martial law in Ukraine. Military actions create many risks for businesses, such as destruction of infrastructure, disruption of logistics, and threats to employees' safety. The paper explains what Business Continuity Management (BCM) is and why it is important for companies in crisis situations. It describes how BCM helps identify possible risks and prepare plans to continue critical business activities after disruptions. The study also looks at practical examples from Ukrainian companies that adapted their work during the war.

Під час воєнного стану підприємства зазнають руйнувань, розриву логістики та психологічного тиску на персонал, що дестабілізує економіку та знижує продуктивність праці. Постає питання: як у таких умовах утримати контроль над підприємством та забезпечити безперервну діяльність бізнесу (BCM). Важливо розібратися у механізмах BCM, враховуючи умови, які складно прорахувати заздалегідь. Необхідно бути готовим до будь-якого можливого сценарію, оскільки ціна помилки у воєнний час – це закриття бізнесу, та, що найважливіше, загроза життю та здоров'ю працівників. Впровадження BCM застерігає від катастрофічних наслідків, таких як: повна втрата активів, неможливість виконання зобов'язань перед державою і працівниками.

Мета даної роботи – проаналізувати та дати рекомендації, щодо ефективного використання інструменту BCM на практиці в умовах воєнного стану.

Для ефективного аналізу необхідно почати з пояснень термінів. BCM (Business Continuity Management) – це цілісний процес управління, який допомагає ідентифікувати потенційні загрози, мінімізувати їх появу або повторення та створює основу для побудови стійкості підприємства. Головна мета BCM – гарантувати, що компанія зможе відновити критичні функції протягом заздалегідь визначеного часу після критичного стану. Одним із механізмів є структура, яка базується на циклі PDCA (Плануй–Роби–Перевірй–Дій) за стандартом ISO 22301. Цикл PDCA допомагає бізнесу діяти системно: аналізувати бізнес-вплив (BIA) та перевіряти плани відновлення.

Критичними умовами, в яких може знадобитися ВСМ, є природні катаклізми, епідемії, техногенні аварії та, найскладніше, – війна. Воєнний стан – це особливі умови, при яких бізнес потерпає від фізичного знищення інфраструктури, розриву логістичних ланцюгів та втрати доступу до ресурсів. Постійна загроза життю людей та знищення активів – ці умови є критичною загрозою, оскільки вони діють одночасно, створюючи ефект каскадного руйнування (multi-hazard) [1].

Багато компаній в умовах воєнного стану зазнали збитків на сотні мільярдів доларів. Найбільше постраждали металургія, енергетика та аграрний сектор через блокування портів та руйнування заводів-гігантів. Незважаючи на це, графіки з економічного стану деяких підприємств показують тенденцію до стабілізації. Покращення показників свідчить про те, що підприємства змогли відновитися через впровадження ВСМ, адаптувавши свої потужності до нових реалій.

Досвід України у впровадженні ВСМ є унікальним. Наші компанії навчилися моніторити загрози в режимі реального часу та миттєво покращувати свої плани захисту, щоб продовжувати роботу навіть під час обстрілів, перебоїв з електроенергією та розривів логістичних ланцюгів.

Одним із механізмів забезпечення безперервності діяльності стала релокація підприємств у більш безпечні регіони країни. Після початку повномасштабного вторгнення багато бізнесів із східних та південних регіонів були змушені перемістити обладнання та персонал у західні та центральні частини країни. За офіційними даними Міністерства економіки України, понад 800 підприємств подали заявки на релокацію, а сотні виробництв змогли відновити роботу у західних областях країни [2]. Це дозволило зберегти робочі місця та виробничі потужності.

Внаслідок масованих атак на енергетичну інфраструктуру багато підприємств почали впроваджувати резервні джерела живлення. Наприклад, компанія «Metinvest» з металургійного сектору встановила чотири газові генератори. За два місяці експлуатації двох з них вдалося досягти економічного ефекту у 2,3 млн грн [3].

Одним із прикладів ВСМ у банківському секторі є український банк «PrivatBank». Національний банк України ще у перші дні вторгнення активував кризові протоколи, які передбачали резервні центри обробки даних, альтернативні канали зв'язку та дублювання ключових систем [4]. Банку вдалося зберегти роботу онлайн-банкінгу та платіжних сервісів. Це стало можливим завдяки резервним дата-центрам та розподіленій ІТ-інфраструктурі.

Українські компанії почали постійно слідкувати за ризиками та використовувати для цього такі інструменти, як: системи сповіщення про повітряні тривоги, моніторинг енергетичної ситуації, аналіз логістичних маршрутів та оцінка ризиків для персоналу [5].

Досвід українських підприємств показує, що система Business Continuity Management може ефективно працювати навіть у надзвичайно складних умовах. Релокація виробництв, створення резервних енергетичних систем, відновлення логістики та використання цифрових інструментів для моніторингу загроз допомогли досягти безперервності діяльності підприємств. Підприємства продовжують зберігати виробництво, підтримувати економіку країни та забезпечувати робочі місця навіть в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Multi-hazard Business Continuity Management. / ILO. – Geneva: International Labour Office, 2011. – 111 p.
2. Міністерство економіки України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. [Електронний ресурс] URL: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh> (дата звернення: 05.03.2026).
3. GMK Center. «Метінвест» запустив газові генератори на Північній Україні для енергетичної незалежності. [Електронний ресурс] URL: <https://gmk.center.ua/news/metinvest-zapustiv-gazovi-generatori-na-pivnigzku-dlya-energetichnoi-nezalezhnosti/> (дата звернення: 06.03.2026).
4. PrivatBank. Financial Safety Above Everything. Privatbank Completed Migration to Cloud. [Електронний ресурс] URL: <https://privatbank.ua/news/2022/4/29/financial-safety-above-everything-privatbank-completed-migration-to-cloud> (дата звернення: 07.03.2026).
5. Розділ монографії «Забруднення атмосферного повітря в умовах війни в Україні», Хонда І.І., Стиценко Т.Є. Матеріали першої Міжнародної науково-практичної конференції «Біологічні, хімічні та екологічні загрози під час війни» ВССТ 2025. 22 травня 2025 р., Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Львів, 2025 – С. 391-400 <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/16177/3/%D0%A5%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%BA%20%D0%86.%2C%20%D0%A1%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A2..pdf>