



УДК 338.24.01:330.131.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-861-867](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-861-867)

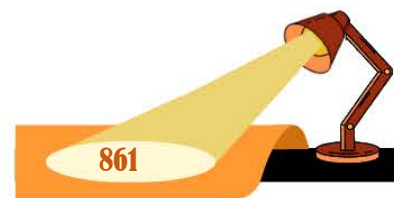
Зайцева Іраїда Юріївна доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва», смт. Козин, <https://orcid.org/0000-0002-6075-2592>

Сторожев Роман Іванович доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва», смт. Козин, <https://orcid.org/0000-0001-5103-7274>

Каменева Наталія Миколаївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва», смт. Козин, <https://orcid.org/0000-0003-3925-393X>

АДАПТИВНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ПРАВОВИХ ОБМЕЖЕНЬ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті здійснено фундаментальне дослідження проблематики прийняття управлінських рішень вітчизняними підприємствами в умовах екстремальної невизначеності, спричиненої повномасштабною збройною агресією та запровадженням правового режиму воєнного стану в Україні. Авторами доведено, що класичні детерміновані моделі стратегічного менеджменту втратили свою валідність в умовах перманентних шоків впливів, таких як руйнування логістичних ланцюгів, енергетичний терор та критичний дефіцит людського капіталу. Основною метою роботи є наукове обґрунтування та систематизація адаптивних механізмів управління, що базуються на синергетичному поєднанні економічного моніторингу, правового комплаєнсу та евристичних підходів до прогнозування. У статті детально проаналізовано вплив ключових макроекономічних індикаторів 2022–2024 років (інфляція, облікова ставка, валютний курс) на фінансову архітектуру бізнесу, а також розглянуто імперативи трудового законодавства щодо мобілізації та бронювання персоналу. Запропоновано методичний підхід до формування системи підтримки прийняття рішень, який включає інструменти сценарного планування (scenario planning) та ковзного бюджетування (rolling forecasting) як безальтернативних методів забезпечення ліквідності. Окрему увагу приділено психологічним аспектам





менеджменту, зокрема впливу ментального здоров'я колективу на економічну ефективність підприємства, що розглядається авторами як складова частина активів компанії. Результати дослідження можуть слугувати дорожньою картою для топ-менеджменту при розробці антикризових програм та адаптації бізнес-процесів до реалій воєнного часу.

Ключові слова: адаптивне управління, прийняття управлінських рішень, воєнний стан, макроекономічна нестабільність, сценарне планування, мобілізаційне законодавство, право, антикризовий менеджмент, фінансовий менеджмент.

Zaitseva Iraida Yuriivna Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific, Pedagogical and Educational Work of the Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kozyn, <https://orcid.org/0000-0002-6075-2592>

Storozhev Roman Ivanovich Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology of the Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kozyn, <https://orcid.org/0000-0001-5103-7274>

Kameneva Natalia Mykolaivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology of the Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kozyn, <https://orcid.org/0000-0003-3925-393X>

ADAPTIVE METHODS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY AND LEGAL RESTRICTIONS OF MARTIAL LAW

Abstract. The article provides a fundamental study of the problems of managerial decision-making by domestic enterprises in conditions of extreme uncertainty caused by full-scale armed aggression and the imposition of the legal regime of martial law in Ukraine. The authors prove that classical deterministic models of strategic management have lost their validity under conditions of permanent shock impacts, such as the destruction of logistics chains, energy terror, and a critical shortage of human capital. The main goal of the work is the scientific substantiation and systematization of adaptive management mechanisms based on a synergistic combination of economic monitoring, legal compliance, and heuristic approaches to forecasting. The article analyzes in detail the impact of key macroeconomic indicators of 2022–2024 (inflation, discount rate, exchange rate) on the financial architecture of business, and also considers the imperatives of labor legislation regarding mobilization and reservation





of personnel. A methodological approach to the formation of a decision support system is proposed, which includes tools for scenario planning and rolling forecasting as alternative methods for ensuring liquidity. Particular attention is paid to the psychological aspects of management, in particular the impact of the mental health of the team on the economic efficiency of the enterprise, which is considered by the authors as an integral part of the company's assets. The results of the study can serve as a roadmap for top management in developing anti-crisis programs and adapting business processes to the realities of wartime.

Keywords: adaptive management, managerial decision-making, martial law, macroeconomic instability, scenario planning, mobilization legislation, law, anti-crisis management, financial management.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим триваючою збройною агресією. Вітчизняний бізнес опинився в умовах, які виходять далеко за межі класичних уявлень про кризовий менеджмент. Якщо традиційні кризи мають циклічний характер і піддаються певному прогнозуванню, то реалії воєнного стану створюють середовище "ідеального шторму", де одночасно діють фактори фізичної небезпеки, макроекономічної нестабільності та жорсткої регуляторної політики.

Управлінська парадигма, що формувалася десятиліттями на засадах довгострокового планування та стабільності ринків, зазнала краху. Топ-менеджмент підприємств стикнувся з необхідністю приймати рішення в умовах неповної, а часто і суперечливої інформації, де ціна помилки може дорівнювати втраті бізнесу. Особливої гостроти набуває проблема балансування між необхідністю збереження економічної ефективності та дотриманням суворих правових норм воєнного часу, зокрема у сфері трудових відносин та мобілізаційної підготовки. Відтак, розробка науково обґрунтованих адаптивних методів управління, які дозволяють інтегрувати різноманітні фактори впливу в єдину систему прийняття рішень, є нагальним завданням економічної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукового дискурсу та нормативно-правового поля періоду 2020–2025 років свідчить про зміщення фокусу досліджень від проблем розвитку до проблем виживання (resilience).

Фундаментом для сучасних досліджень є законодавчі акти, які формують нову інституційну реальність. Зокрема, Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [1] став об'єктом пильної уваги як правників, так і економістів, оскільки він докорінно змінив структуру взаємодії «роботодавець-працівник».

Значний масив аналітики щодо макроекономічного середовища продукується Національним банком України. У Звітах про фінансову стабільність [2] детально розглядаються механізми трансмісії монетарної політики в реальний





сектор економіки, що є базою для прийняття фінансових рішень на рівні підприємств.

Проте, варто зауважити, що в науковій літературі досі відчувається певний розрив між макроекономічним аналізом та мікроекономічними стратегіями. Більшість публікацій розглядають окремі аспекти: або суто юридичні процедури бронювання, або фінансові інструменти хеджування. Натомість, комплексна методологія, яка б поєднувала правові імперативи, фінансові розрахунки та психологічні аспекти управління персоналом в умовах війни, потребує подальшого опрацювання. Саме на вирішення цього завдання спрямована дана стаття.

Мета статті. Метою роботи є обґрунтування та систематизація адаптивних методів прийняття управлінських рішень, що враховують вплив макроекономічної нестабільності (інфляція, курс, облікова ставка) та специфічні правові обмеження воєнного стану (мобілізаційні процеси, податкові зміни), з використанням інструментів сценарного планування та евристики.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Макроекономічні детермінанти та трансформація фінансового менеджменту. Економічне середовище, в якому функціонують українські підприємства протягом 2022–2024 років, характеризується високою волатильністю базових показників. Для прийняття зважених управлінських рішень менеджмент повинен спиратися не на інтуїцію, а на глибокий аналіз даних регулятора.

Ключовим фактором впливу залишається інфляційна динаміка. Хоча заходи Національного банку України дозволили приборкати гіперінфляційні ризики, рівень споживчої інфляції залишається суттєвим фактором, що "з'їдає" обігові кошти підприємств. В умовах, коли вартість сировини та енергоносіїв зростає непрогнозовано, класичне річне бюджетування стає неефективним. Воно створює ілюзію контролю, але не дає інструментів для реакції.

Відповіддю на цей виклик є перехід до динамічного фінансового моделювання, відомого як Rolling Forecast (ковзне прогнозування). Цей метод передбачає щомісячну актуалізацію бюджету на наступні 3-6-12 місяців. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни облікової ставки НБУ. Наприклад, зміна ставки прямо корелює з вартістю обслуговування кредитного портфеля. Адаптивне рішення в цьому контексті може полягати у швидкому рефінансуванні заборгованості або переході на державні грантові програми (наприклад, урядова програма "єРобота"), які пропонують більш лояльні умови, ніж комерційні банки.

Ще одним критичним аспектом є валютне регулювання. Перехід НБУ у жовтні 2023 року від режиму фіксованого курсу до режиму керованої гнучкості [3] вимагає від підприємств-імпортерів та експортерів перегляду своїх стратегій. Відмова від хеджування валютних ризиків у таких умовах може призвести до касових розривів. Тому імплементація інструментів форвардних контрактів стає не просто опцією, а необхідною умовою фінансової безпеки.





2. Правовий ландшафт воєнного стану: імперативи для HR-менеджменту. Прийняття управлінських рішень сьогодні неможливе без глибокого розуміння правового контексту. Нормативно-правова база зазнала тектонічних змін, і ігнорування цих змін несе прямі загрози для операційної діяльності.

Центральним елементом нової реальності є Закон України № 2136-IX [1]. Він надав роботодавцям ширші повноваження (наприклад, щодо призупинення дії трудового договору, зміни істотних умов праці без двомісячного попередження), але водночас поклав на них нові обов'язки.

Найбільшим викликом для менеджменту є питання збереження кадрового потенціалу в умовах мобілізації. Постанова Кабінету Міністрів України № 76 [4], що регулює питання бронювання військовозобов'язаних, встановлює чіткі критерії критичності підприємств. Проте, процедура отримання статусу критично важливого підприємства та погодження списків потребує бездоганного юридичного супроводу.

Управлінське рішення щодо бронювання має бути результатом комплексного аналізу:

- юридичний аспект: перевірка відповідності військово-облікових документів співробітників чинному законодавству;

- економічний аспект: розрахунок "вартості незамінності" працівника. втрата головного технолога або провідного інженера може коштувати дорожче, ніж витрати на юридичний супровід бронювання;

- організаційний аспект: підготовка кадрового резерву (дублерів) на ключові посади з-поміж осіб, які не підлягають мобілізації.

3. Методологія прийняття рішень: від детермінізму до сценарного планування. В умовах, коли горизонт достовірного планування звузився до кількох тижнів, застосування лінійних стратегій є помилковим. Адаптивне управління вимагає впровадження сценарного підходу.

Це не просто складання "оптимістичного" та "песимістичного" планів. Це розробка детальних алгоритмів дій для різних варіантів розвитку подій (Trigger-based management).

Рекомендується розробка трьох базових сценаріїв:

1. Інерційний сценарій: збереження поточної ситуації (військової, логістичної, енергетичної). Підприємство працює в режимі оптимізації витрат.

2. Сценарій ескалації (Black Box): погіршення безпекової ситуації, повернення графіків відключень електроенергії, девальвація гривні. Для цього сценарію мають бути заздалегідь підготовлені рішення: переведення персоналу на дистанційну роботу, запуск резервних джерел живлення, перехід на скорочений робочий тиждень.

3. Сценарій відновлення: покращення макроекономічних показників, відкриття нових експортних коридорів. Рішення: агресивний маркетинг, розширення штату.





Важливим елементом адаптивності є використання евристичних методів. В умовах дефіциту часу керівники часто змушені приймати рішення на основі досвіду та інтуїції, а не повного масиву даних. Однак, щоб евристика не перетворилася на хаос, вона має бути обмежена рамками корпоративної стратегії та системою ризик-менеджменту. Наприклад, можна надати керівникам середньої ланки повноваження самостійно приймати рішення щодо закупівель у межах певного ліміту без погодження з центром, що значно пришвидшує реакцію на зміни ринкових цін.

4. Психологічний стан колективу як економічна категорія. Дослідження показують, що в умовах хронічного стресу когнітивні здібності персоналу знижуються. Тривожність, невизначеність щодо майбутнього, хвилювання за рідних – все це фактори, які прямо впливають на продуктивність праці та якість прийняття рішень на місцях.

Тому інвестування в ментальне здоров'я команди – це не благодійність, а прагматичне управлінське рішення. Впровадження програм психологічної підтримки, прозора комунікація щодо планів компанії, створення культури взаємодопомоги – це інструменти, які дозволяють зберегти працездатність колективу. Соціально відповідальний бізнес, який демонструє турботу про людей під час війни, формує потужну лояльність, яка стане конкурентною перевагою у післявоєнний період.

Висновки. Підсумовуючи проведені дослідження, можна стверджувати, що адаптивність стала головною компетенцією українського бізнесу. Прийняття управлінських рішень трансформувалося з рутинного процесу в складну аналітичну роботу, яка вимагає синтезу знань з економіки, права та психології. В ході дослідження доведено безальтернативність переходу від жорсткого бюджетування до гнучких фінансових моделей (rolling forecast), які дозволяють синхронізувати діяльність підприємства з макроекономічними реаліями. Встановлено, що правовий комплаєнс, особливо в частині мобілізаційного законодавства, є фундаментом стабільності бізнесу. Ігнорування нормативних вимог створює ризики, несумісні з подальшим функціонуванням підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування сценарного планування як методу зниження невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузевих матриць ризиків та деталізації алгоритмів прийняття рішень для специфічних секторів економіки, що дозволить створити уніфіковані протоколи антикризового управління.

Література:

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 12.12.2025).

2. Звіт про фінансову стабільність (червень 2024 року). *Національний банк України*. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 12.12.2025).





3. Стратегія пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування. *Національний банк України*. Липень 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-pomyakshennya-valyutnih-obmejen> (дата звернення: 12.12.2025).

4. Деякі питання реалізації положень Закону України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” щодо бронювання військовозобов’язаних на період мобілізації та на воєнний час: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 р. № 76. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-realizatsiyi-polozhen-zakonu-ukrayini-pro-mobilizatsiyu-pidgotovku-ta-mobilizatsiyu-t270123> (дата звернення: 12.12.2025).

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. № 3219-IX. *Голос України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20> (дата звернення: 12.12.2025).

6. Інфляційний звіт (Квітень 2024). *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 12.12.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu [On the organization of labor relations under martial law] (Law No. 2136-IX). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>

2. National Bank of Ukraine. (2024). *Zvit pro finansovu stabilnist* [Financial Stability Report]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>

3. National Bank of Ukraine. (2023). *Stratehiia pomiakshchennia valiutnykh obmezhen, perekhodu do bilshoi hnuchkosti obminnoho kursu ta povernennia do inflitsiinoho tarhetuvannia* [Strategy for easing currency restrictions, transitioning to greater exchange rate flexibility and returning to inflation targeting]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-pomyakshennya-valyutnih-obmejen>

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *Deiaki pytannia realizatsii polozhen Zakonu Ukrainy “Pro mobilizatsiynu pidhotovku ta mobilizatsiiu”* [Some issues of implementation of the provisions of the Law of Ukraine "On mobilization preparation and mobilization"] (Resolution No. 76). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-realizatsiyi-polozhen-zakonu-ukrayini-pro-mobilizatsiyu-pidgotovku-ta-mobilizatsiyu-t270123>

5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). *Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvostei opodatkuvannia u period dii voiennoho stanu* [On amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine regarding the peculiarities of taxation during the period of martial law] (Law No. 3219-IX). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20>

6. National Bank of Ukraine. (2024). *Inflitsiinyi zvit* [Inflation Report] (April 2024). Available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>

