

УДК 005.342-021.361:334.716
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.3-10>

Гук О.В.
кандидат економічних наук
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Guk Olga
PhD in Economic Sc.
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Politechnic Institute»
<http://orcid.org/0000-0002-8129-8392>

ВНУТРІШНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ

У статті досліджено роль внутрішнього підприємництва щодо забезпечення безперервності діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності та зростання воєнних ризиків. Актуальність проблематики зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до забезпечення стійкості підприємств, здатності оперативно реагувати на кризові ситуації та адаптувати бізнес-процеси. Обґрунтовано, що традиційні механізми управління безперервністю бізнесу, які передбачають формування планів реагування та відновлення, потребують доповнення інструментами, що забезпечують активну участь працівників у пошуку й реалізації альтернативних управлінських рішень. Розглянуто практику вирішення існуючих проблем підприємства в контексті стратегічного управління та впровадження гнучких стратегій. Розкрито сутність внутрішнього підприємництва та визначено його вплив на безперервність бізнесу. Обґрунтовано доцільність інтеграції внутрішнього підприємництва із системою управління безперервністю бізнесу (БСУ).

Ключові слова: внутрішнє підприємництво, промислові підприємства, безперервність бізнесу, стійкість, адаптивність, кризове управління.

INTERNAL ENTREPRENEURSHIP OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AS A BASIS FOR ENSURING BUSINESS CONTINUITY

The article examines the role of intrapreneurship in ensuring business continuity of industrial enterprises under conditions of instability, uncertainty, and growing risks to business operations. The relevance of the issue is determined by the need to develop new approaches to strengthening enterprise resilience, enabling rapid responses to crises, adapting business processes, and maintaining critical operations. It is substantiated that traditional business continuity management mechanisms, which involve the development of response and recovery plans, should be complemented by tools that ensure the active involvement of employees in identifying and implementing alternative management solutions. The essence of intrapreneurship as a form of proactive employee behavior aimed at initiating and implementing new ideas, products, processes, and organizational solutions within an enterprise is revealed. The key characteristics of an intrapreneur are identified, including proactivity, autonomy, result orientation, willingness to take calculated risks, ability to think innovatively, and responsibility for implementing initiatives. The main areas through which intrapreneurship contributes to business continuity are systematized, including timely identification of problems, development of alternative solutions, diversification of supply and sales channels, digitalization, innovation, teamwork, and enhanced enterprise adaptability. The expediency of integrating intrapreneurship with the business continuity management (BCM) system is substantiated. The organizational conditions necessary for developing this practice are identified, including the formation of a transparent corporate culture, support for employee initiatives, development of cross-functional cooperation, creation of mechanisms for testing innovative solutions, and encouragement of entrepreneurial thinking. Recommendations are formulated for utilizing the potential of intrapreneurship to enhance adaptability, improve the speed of response to threats, and strengthen enterprises' capacity for recovery and further development.

Keywords: intrapreneurship, industrial enterprises, business continuity, resilience, adaptability, crisis management.

JEL classification: L23, L70, M20.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі функціонування промислових підприємств характеризуються високим рівнем безпекових загроз, внутрішніх викликів, кризових явищ та необхідністю забезпечення економічної стійкості та подальшого розвитку. Для вітчизняних підприємств зазначені тенденції є наслідками воєнних дій, трансформацією логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів, цифровою трансформацією та необхідністю стійкого зростання. У таких умовах особливого значення набуває пошук інструментів, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін та підтримувати безперервність його діяльності з метою забезпечення довгострокового розвитку.

Одним із перспективних напрямів вирішення зазначеної проблеми є розвиток внутрішнього підприємництва, яке передбачає залучення працівників до генерування та реалізації нових ідей, участь у розробці нових продуктів, прийняття нових управлінських рішень, пошуку альтернативних ресурсів для підприємства. На відміну від традиційних підходів до управління, внутрішнє підприємництво сприяє формуванню проактивної поведінки працівників, підвищенню їхньої відповідальності за результати діяльності та створенню умов для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Впровадження внутрішніх змін можливе за умови підтримки керівного складу, наявності необхідних ресурсів, готовності персоналу і здатності своєчасно оцінювати та мінімізувати ризики.

Традиційні моделі забезпечення безперервності бізнесу переважно орієнтовані реагувати на вже існуючі загрози, тоді як внутрішнє підприємництво створює можливості для їх запобігання шляхом оптимізації управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів і розвитку стратегічного управління. Саме тому доцільно визначити роль внутрішнього підприємництва у забезпеченні стійкого розвитку підприємств, встановлення взаємозв'язку між внутрішніми підприємницькими ініціативами, інноваційною активністю та безперервністю бізнесу, а також очікуваних результатів реалізації управлінських заходів.

Зазначена проблематика безпосередньо пов'язана з необхідністю формування адаптивних моделей управління промисловими підприємствами, впровадження нових управлінських механізмів, ефективного використання наявних ресурсів та забезпечення сталого фінансово-економічного розвитку. Вирішення цієї проблеми дозволить завдяки поєднанню різноманітних управлінських механізмів забезпечити безперервність бізнесу та реалізувати стратегічні пріоритети промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення безперервності бізнесу, підвищення стійкості підприємств та розвитку внутрішнього підприємництва є предметом досліджень багатьох сучасних науковців. Серед них

вагомий внесок у розвиток зазначеної проблематики зробили Барський М. В. [1], Ситайло У. В. [2] та Швець Д. [3]. Барський М. В. [1] досліджує теоретичні та практичні засади управління безперервністю бізнесу, особливості впровадження систем ВСМ на підприємствах, а також висвітлює питання інтеграції стандарту ISO 22301 у систему управління. Ситайло У. В. [2] аналізує вплив воєнних ризиків на функціонування підприємств, розглядає основні загрози безперервності бізнесу та обґрунтовує напрями підвищення його стійкості. Швець Д. [3] розкриває роль внутрішнього підприємництва як чинника розвитку інноваційної активності персоналу, підвищення гнучкості управління та адаптивності підприємств до сучасних викликів.

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання комплексного використання інструментів управління безперервністю бізнесу та внутрішнього підприємництва для забезпечення безперервності діяльності промислових підприємств. Саме інтеграція цих підходів у сучасних умовах господарювання потребує подальших наукових досліджень.

Метою статті є обґрунтування ролі внутрішнього підприємництва щодо забезпеченні безперервності діяльності підприємств промислового сектору, визначення основних напрямів його впливу на фінансову стійкість та адаптивність підприємства в умовах кризи та невизначеності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Так, для трактування поняття «внутрішнє підприємництво», застосовано порівняльно-аналітичний метод. Системний підхід використано з метою відображення взаємозв'язку безперервності бізнесу і внутрішнього підприємництва, поєднання яких сприяє економічній стійкості промислових підприємств в умовах невизначеності. Метод структурно-функціонального аналізу дозволив охарактеризувати роль внутрішнього підприємництва як фактору, що сприяє гнучкості та налагодженню усіх бізнес-процесів підприємства, що перебуває в кризовому стані. Методи узагальнення та наукового абстрагування застосовано з метою узагальнення положень щодо імплементації принципів внутрішнього підприємництва з особливостями забезпечення безперервності вітчизняного бізнесу та застосування їх промисловими підприємствами на практиці. Табличний метод використано для отримання практичних аспектів та позитивних результатів безперервності бізнесу з урахуванням впливу внутрішнього підприємництва на усі бізнес-процеси.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, порушення виробничих та логістичних процесів, недостатності ресурсної бази і здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін. В умовах війни та невизначеності внутрішнє підприємництво виступає одним із інструментів сприяння безперервності бізнесу та

підвищення адаптивності підприємства. Внутрішнє підприємництво забезпечує умови в яких працівники ініціюють та впроваджують інновації враховуючи наявні ресурси підприємства для удосконалення всіх бізнес-процесів підприємства (основних, забезпечувальних, управлінських). Це важливо також і для промислових підприємств, оскільки внутрішнє підприємництво дозволяє виявити ймовірні проблеми, запобігти настанню ризикових ситуацій шляхом застосування нових підходів та змін в управлінських процесах та забезпеченню безперервності виробництва.

Внутрішнє підприємництво відкриває нові можливості для промислового підприємства: адаптація бізнес-процесів, альтернатив у сфері постачання та збуту, оптимізації виробничих процесів, пошуку нових ресурсів. Внутрішній підприємець – це працівник із підприємницьким мисленням, який здатний виявляти проблеми та можливості, генерувати й реалізовувати інноваційні ідеї, забезпечуючи практичний результат. Для промислових підприємств особливого значення набуває здатність працівників трансформувати ідеї у технологічні, виробничі, фінансові та організаційні рішення. Серед рис внутрішнього підприємця виділяють: лідерські здібності, адаптивність, проактивність, ініціативність, відповідальність за результат, готовність до обґрунтованого ризику, інноваційність, а також вміння вчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів.

Розвиток внутрішнього підприємництва на промисловому підприємстві потребує відповідного організаційного середовища. Його формування передбачає створення умов, за яких працівник має можливість проявляти ініціативу, отримувати необхідну інформацію та ресурси, взаємодіяти з представниками інших структурних підрозділів і брати участь у прийнятті рішень. Важливими передумовами є підтримка інноваційних ініціатив, доступність управлінської інформації, горизонтальна взаємодія підрозділів, командна робота, система мотивації за результат, реалізація інновацій та імплементація стратегічних пріоритетів.

Водночас внутрішнє підприємництво не слід ототожнювати виключно з розробленням нових продуктів. Для промислових підприємств напрямами реалізації внутрішнього підприємництва можуть бути: удосконалення технологічних процесів, скорочення виробничих витрат, раціоналізацію використання матеріалів та енергоресурсів, автоматизацію операцій, цифровізацію управління, оптимізацію логістики, пошук нових каналів збуту, удосконалення системи взаємодії з клієнтами та постачальниками.

Для забезпечення безперервності бізнесу актуальним є здатність внутрішнього підприємництва формувати потенціал, що адаптується до потреб підприємства, адже на відміну від традиційної системи управління він створює передумови для виявлення та запобігання появі кризових аспектів. Активне залучення працівників до змін, прийняття нових

управлінських рішень, в свою чергу, сприятиме налагодженню збутової політики, зменшенню впливу технологічних та економічних ризиків, стабілізації виробничої діяльності.

Таким чином, внутрішнє підприємництво можна розглядати як один із механізмів організаційної стійкості промислового підприємства. Його розвиток сприяє формуванню здатності підприємства не лише протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, а й використовувати кризові зміни як стимул для пошуку нових можливостей. У цьому випадку внутрішня підприємницька активність стає складовою системи управління змінами та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Особливе значення це має для підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах воєнних ризиків. Пошкодження або втрата виробничих потужностей, перебої з енергопостачанням, зміна логістичних маршрутів, дефіцит персоналу, коливання валютного курсу та зміни структури попиту зумовлюють необхідність оперативного перегляду управлінських рішень. За таких умов внутрішні підприємницькі ініціативи можуть спрямовуватися на пошук альтернативних технологій, диверсифікацію постачання, перенесення окремих виробничих операцій, освоєння нових ринків та оптимізацію використання ресурсів.

Оцінка результативності внутрішнього підприємництва передбачає поєднання кількісних та якісних показників: кількість запропонованих та відсоток впроваджених проєктів, зростання прибутку від реалізації нових продуктів, економія витрат, забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства, скорочення тривалості виробничих операцій, рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності. Результати даної оцінки мають включати не лише фінансовий ефект, але й їхній вплив на стійкість, ефективне використання ресурсів, конкурентоспроможність та безперервність діяльності підприємства.

Доцільність розвитку внутрішнього підприємництва особливо очевидна на промислових підприємствах, де значна частина знань щодо реальних проблем виробництва зосереджена безпосередньо на операційному рівні. Надання працівникам можливості впливати на вдосконалення процесів сприяє скороченню інформаційної дистанції між керівництвом і виробничими підрозділами, що також підвищує якість управлінських рішень та сприяє більш оперативному реагуванню на зміни.

Разом із тим розвиток внутрішнього підприємництва супроводжується низкою ризиків: недостатню підтримку з боку керівництва, низьку готовність до змін, надмірну бюрократизацію, відсутність механізмів оцінювання та фінансування перспективних ініціатив, недостатню мотивацію працівників, конфлікт між інноваційними проєктами і поточними операційними завданнями. Тому впровадження внутрішнього підприємництва має бути

системним та інтегрованим у загальну модель управління підприємством.

Важливим напрямом подальшого розвитку є поєднання внутрішнього підприємництва з цифровими інструментами. Використання цифрових платформ для подання і оцінювання ідей, систем управління проєктами, аналітичних інструментів, технологій штучного інтелекту та автоматизованого моніторингу показників створює можливості для прискорення відбору і реалізації внутрішніх ініціатив. Для промислових підприємств це особливо актуально в умовах цифрової трансформації та гнучкого управління виробництвом.

Отже, внутрішнє підприємництво доцільно розглядати не лише як інструмент стимулювання інноваційної активності персоналу, а як комплексний механізм забезпечення адаптивності, стійкості та безперервності діяльності промислового підприємства. Його ефективність визначається здатністю підприємства поєднати підприємницьку ініціативу працівників із ресурсними можливостями, стратегічними пріоритетами, системою управління ризиками та механізмами оцінювання результативності. У цьому контексті перспективним є формування моделі внутрішнього підприємництва промислового підприємства, яка передбачає взаємозв'язок підприємницької ініціативи працівників, інноваційної діяльності, фінансового забезпечення, управління ризиками, цифрових інструментів та системи контролю результатів. Такий підхід дозволяє перетворити внутрішню підприємницьку активність із сукупності окремих ініціатив працівників на системний фактор забезпечення безперервності бізнесу та довгострокової конкурентоспроможності підприємства [3].

Важливою умовою забезпечення безперервності діяльності промислового підприємства є формування системи Business Continuity Planning (BCP), спрямованої на підготовку підприємства до потенційних кризових ситуацій, мінімізацію їхнього впливу та оперативне відновлення критично важливих процесів. Для промислових підприємств така система має враховувати не лише фінансові та організаційні ризики, а й можливі порушення виробничих, логістичних та технологічних процесів.

У контексті розвитку внутрішнього підприємництва планування безперервності бізнесу набуває додаткового значення, оскільки працівники беруть участь у виявленні ймовірних кризових явищ, пошуку альтернатив вирішення проблемних аспектів та практичних варіантів їх вирішення для стабілізації діяльності підприємства.

Забезпечення безперервності бізнесу промислового підприємства передбачає насамперед визначення ключових бізнес-процесів, від функціонування яких залежить стабільність виробництва та виконання зобов'язань перед споживачами, зокрема: виробничі, технологічні, логістичні та збутові процеси, раціональне використання ресурсів, цифровізація та управління персоналом.

Для підвищення ефективності BCP необхідним є систематичне виявлення, оцінювання та ранжування ризиків. У діяльності промислового підприємства доцільно враховувати ризики пошкодження або втрати виробничих потужностей, перебоїв електро-, тепло- та водопостачання, дефіциту персоналу, порушення логістичних маршрутів, нестачі сировини, обладнання чи комплектуючих, кіберзагроз, фінансових обмежень, коливань валютного курсу та зміни ринкової кон'юнктури. Результати оцінювання мають використовуватися для визначення пріоритетності заходів реагування та розподілу наявних ресурсів. Внутрішнє підприємництво в цьому випадку може виконувати функцію механізму оперативного реагування на ризики. Залучення працівників до розроблення антикризових рішень сприяє скороченню часу між виявленням загрози та формуванням відповідної управлінської реакції. При цьому важливим є надання внутрішнім підприємцям необхідних повноважень, доступу до інформації та ресурсів, а також можливості швидко тестувати запропоновані рішення.

Важливою складовою забезпечення безперервності бізнесу є розроблення плану відновлення критичних процесів, який визначає послідовність дій підприємства у разі виникнення надзвичайної ситуації. Такий план повинен містити перелік критичних операцій, відповідальних осіб, альтернативні місця та способи здійснення діяльності, резервні канали постачання і комунікації, порядок залучення ресурсів, критерії оцінювання масштабів порушення діяльності та терміни відновлення окремих процесів.

З урахуванням турбулентності зовнішнього середовища і адаптації до змін внутрішнє підприємництво може забезпечувати постійне вдосконалення системи BCP шляхом формування нових пропозицій, тестування альтернативних сценаріїв та впровадження інноваційних рішень.

Отже, взаємодія внутрішнього підприємництва та планування безперервності бізнесу формує додатковий механізм стійкості промислового підприємства. Якщо BCP визначає основні сценарії реагування та відновлення діяльності, то внутрішнє підприємництво забезпечує гнучкість і здатність генерувати нові рішення у ситуаціях, які неможливо повністю передбачити. Поєднання BCP та внутрішнього підприємництва дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, а інтеграція внутрішнього підприємництва сприяє виявленню ймовірних проблем, кризових аспектів та пошуку альтернативних управлінських рішень для оперативного втручання та налагодження операційних процесів. Таким чином, підприємство може мінімізувати існуючі ризики, визначити пріоритетні напрями розвитку, оптимізувати витрати, зміцнити фінансову стійкість, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність промислового підприємства [4].

Сьогодні актуальним є перехід від традиційних до адаптивних бізнес-систем, які підтримують

безперервність бізнес-процесів, а також використовувати засади стратегічного управління та практику вирішення існуючих проблем, зокрема: сценарне планування, впровадження Agile-підходів, формування стратегічних орієнтирів, управління змінами, кросфункціональну взаємодію.

З метою забезпечення безперервності бізнесу промисловим підприємствам доцільно враховувати наступні фактори впливу:

- 1) етап життєвого циклу підприємства;
- 2) готовність працівників до змін;
- 3) наявність ресурсів у компанії;
- 4) координація та узгодження стратегічних заходів;
- 5) нові ринкові умови;
- 6) наявність цифрових трансформацій [5].

В умовах безпекових зароз важливо

використовувати адаптивні механізми управління з урахуванням зовнішніх чинників та інструментів підвищення стійкості підприємства. Трансформація стратегії управління підприємством можлива за умови впровадження диджиталізації, що в свою чергу дозволить швидко реагувати на кризові аспекти, покращить комунікаційні процеси всередині компанії та забезпечить безперервність бізнесу [6].

Здатність промислових підприємств забезпечувати безперервність діяльності значною мірою визначається фінансовими результатами та структурою виробництва. З цією метою доцільно проаналізувати обсяги реалізованої промислової продукції за основними видами економічної діяльності у 2025 році, що дозволяє оцінити роль окремих галузей у підтриманні економічної стійкості та безперервності виробничих процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика обсягів реалізованої промислової продукції у 2025 році

Вид економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції	Значення для забезпечення безперервності бізнесу
Промисловість загалом	1,33 трл. грн.	Формує економічну основу функціонування промислових підприємств та забезпечує фінансову стійкість галузі
Видобувна промисловість	119,4 млрд грн.	Забезпечує підприємства стратегічною сировиною та формує валютні надходження, необхідні для підтримання виробничої діяльності
Переробна промисловість	755,4 млрд грн.	Є основою промислового виробництва та ключовим сектором формування доданої вартості й експортного потенціалу країни
Харчова промисловість	266,4 млрд грн.	Забезпечує стабільне виробництво продукції першої необхідності та підтримує продовольчу безпеку держави
Деревообробна промисловість	21,5 млрд грн.	Характеризується високою експортною орієнтацією та диверсифікацією ринків збуту
Фармацевтична промисловість	21,3 млрд грн.	Сприяє підтриманню безперервності виробництва критично важливої продукції та розвитку високотехнологічних виробництв
Металургія	89,2 млрд грн.	Є одним із провідних експортоорієнтованих секторів, що забезпечує валютні надходження та функціонування суміжних галузей
Машинобудування	104,7 млрд грн.	Забезпечує технологічне оновлення виробництва та підвищує адаптивність промислових підприємств
Постачання електроенергії, газу, пари	444,3 млрд грн.	Забезпечує функціонування виробничої інфраструктури та безперервність технологічних процесів

Джерело: складено автором на основі [7].

Наведені дані свідчать, що основою забезпечення безперервності діяльності промислових підприємств виступає насамперед переробна промисловість, яка формує понад половину обсягу реалізованої продукції та забезпечує основну частину промислового експорту. Водночас функціонування підприємств значною мірою залежить від стабільності роботи енергетичної інфраструктури, видобувної галузі та логістичного забезпечення, що підтверджує необхідність комплексного управління ризиками, розвитку внутрішнього підприємництва та впровадження сучасних механізмів забезпечення безперервності бізнесу.

Разом з тим, впровадження гнучких стратегій,

побудованих на інноваційних підходах сприятиме успішному функціонуванню підприємств. Впровадження стратегічного підходу дозволяє підвищити стійкість підприємства, забезпечує безперервність його діяльності та створює передумови для довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища [8].

Забезпечення безперервності бізнесу є важливою складовою стійкості сучасного підприємства, особливо в умовах переходу підприємств з довгострокових на оперативні заходи, оцінку альтернативних варіантів та збереження життєдіяльності та виживання. Управління безперервністю бізнесу (Business Continuity

Management, BCM) передбачає формування системи організаційних, фінансових, технологічних та управлінських заходів, спрямованих на підтримання критично важливих процесів підприємства, мінімізацію наслідків порушень і забезпечення швидкого відновлення діяльності.

У міжнародній практиці одним із загальновизнаних орієнтирів побудови системи управління безперервністю є стандарт ISO 22301, який визначає загальні вимоги до формування, функціонування та постійного вдосконалення відповідної системи управління. Водночас формальна наявність процедур і планів реагування сама по собі не гарантує здатності підприємства ефективно протидіяти нестандартним загрозам. Важливим фактором стає готовність персоналу самостійно діяти в умовах невизначеності та оперативно адаптувати бізнес-процеси. Саме в цьому контексті внутрішнє підприємництво набуває додаткового значення, оскільки дозволяє доповнити її механізмом швидкого пошуку та реалізації нових рішень безпосередньо працівниками підприємства.

Для промислових підприємств це має особливе значення, оскільки порушення одного критичного процесу може спричинити ланцюгову реакцію та негативно вплинути на виробництво, постачання, збут, фінансові результати й відносини з контрагентами. Працівники, які володіють підприємницьким мисленням, можуть не лише виконувати визначені функції у межах кризового плану, а й самостійно шукати способи збереження або відновлення діяльності.

Таким чином, внутрішнє підприємництво доцільно розглядати як додатковий організаційний механізм забезпечення безперервності бізнесу, який підсилює традиційні інструменти BCM. Його роль полягає у формуванні середовища, де працівники заохочуються до виявлення потенційних проблем, розроблення альтернативних сценаріїв, тестування нових рішень та оперативного реагування на зміни. Взаємозв'язок між внутрішнім підприємництвом і безперервністю бізнесу можна представити через основні напрями їх взаємодії (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив внутрішнього підприємництва на забезпечення безперервності бізнесу

Напрямок внутрішнього підприємництва	Практичний прояв	Результат для безперервності бізнесу
Проактивне виявлення проблем	Виявлення працівниками потенційних загроз і слабких місць	Свочасне реагування на ризики
Генерування альтернативних рішень	Формування нових способів організації роботи	Зменшення залежності від одного сценарію діяльності
Інноваційність	Запровадження нових технологій, продуктів і процесів	Підвищення адаптивності підприємства
Диверсифікація	Пошук нових постачальників, ринків та каналів збуту	Зниження залежності від критичних факторів
Командна взаємодія	Створення міжфункціональних команд для вирішення проблем	Прискорення прийняття рішень
Цифровізація	Ініціювання автоматизації та цифрових рішень	Підвищення оперативності та гнучкості
Експериментування	Тестування нових рішень і бізнес-моделей	Формування резервних варіантів розвитку
Відповідальність працівників	Надання працівникам повноважень для реалізації ініціатив	Підвищення швидкості реагування на зміни

Джерело: складено автором на основі [9].

З табл. 2 стає зрозумілим, що вплив внутрішнього підприємництва на безперервність бізнесу може здійснюватися за рахунок наступних напрямів: швидке реагування на кризові аспекти, диверсифікація напрямів збуту та бізнес-процесів за рахунок формування нових управлінських механізмів. Водночас важливим результатом є не тільки подолання кризової ситуації, а й адаптація до змін макросередовища та коригування дій з урахуванням факторів впливу на діяльність підприємства.

Для промислового підприємства внутрішнє підприємництво може бути реалізоване через створення спеціальних механізмів підтримки ініціатив працівників. До них доцільно віднести внутрішні інноваційні програми, цифровізацію процесів, нові стратегічні підходи, проєктні команди, системи подання та відбору бізнес-ідей, впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень,

програми матеріального і нематеріального стимулювання, а також надання працівникам ресурсів для тестування запропонованих рішень.

Важливим є також поєднання внутрішнього підприємництва з ризик-менеджментом. У цьому випадку працівник не просто реагує на вже реалізований ризик, а бере участь у його попередньому виявленні та пошуку способів мінімізації потенційних наслідків.

Наявність внутрішнього підприємництва потребує від підприємства організаційних змін, оскільки керівництво має змінювати управлінські підходи, відмовитись від формалізованих інструкцій, залучати працівників до реалізації ініціатив та готовності до змін з метою адаптування до нових умов.

Тому забезпечення безперервності бізнесу має передбачати розроблення планів реагування та формування корпоративної культури, яка стимулює

ініціативність та готовність до змін [9].

Висновки. Отже, забезпечення безперервності діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності потребує поєднання інструментів управління ризиками з ефективним використанням внутрішнього потенціалу персоналу. Внутрішнє підприємництво сприяє підвищенню адаптивності підприємства, оперативному пошуку альтернативних рішень та вдосконаленню бізнес-процесів. Інтеграція внутрішнього підприємництва із підходами до забезпечення безперервності бізнесу створює передумови для формування більш гнучкої моделі реагування на ризики, що дозволяє не лише мінімізувати наслідки кризових ситуацій, а й використовувати їх як можливість для розвитку підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні практичних моделей інтеграції ВСМ, управління ризиками та внутрішнього підприємництва з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Барський М. В. Безперервність бізнесу в контексті ланцюгів постачання. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 302-308. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42>
2. Ситайло У. В. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>
3. Швець Д. Внутрішнє підприємництво, як виклик нової нормальності. Reactor.ua. (21 січ. 2021). URL: <https://mind.ua/openmind/20221071-vnutrishne-pidpriemnictvo-yak-viklik-novoyi-normalnosti> (дата звернення 20.07.2026).
4. Планування безперервності бізнесу (BCP). IT-Solutions. URL: <https://it-solutions.ua/it-consulting/bezperervnist-it-poslug/planuvannya-bezperervnosti-biznesu-bcp/> (дата звернення 20.07.2026).
5. Гук О. В. Управління стратегічним розвитком як інструмент забезпечення безперервності бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 1. С. 73-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.73> (дата звернення 20.07.2026).
6. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегій управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної діджиталізації в умовах безпекових загроз. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Vol. 9. No. 3. Pp. 299-302. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52> (дата звернення 19.12.2025).
7. Реалізація промислової продукції. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod/> (дата звернення 19.12.2025).
8. Супрун С. Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Вип. 52. С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-26> (дата звернення 20.11.2025)
9. Управління безперервністю бізнесу (BCM): сучасна необхідність в умовах невизначеності. PECB Ukraine. URL: <https://pecb.com.ua/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-bcm-%D1%81/> (дата звернення 20.07.2026)

References:

1. Barskyi, M. V. (2024). Bezperervnist biznesu v konteksti lantsiuhiv postachannia [Business continuity in the context of supply chains]. Stalyi rozvytok ekonomiky, 1(48). 302-308. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42> [in Ukrainian].
2. Sytalo, U. V. (2024). Bezperervnist biznesu v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh viiny [Business continuity in Ukraine: Challenges and opportunities under wartime conditions]. Ekonomika ta suspilstvo, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22> [in Ukrainian].
3. Shvets, D. (January 21, 2021). Vnutrishnie pidpriemnytstvo yak vyklyk novoi normalnosti [Intrapreneurship as a challenge of the new normal]. Reactor.ua. <https://mind.ua/openmind/20221071-vnutrishne-pidpriemnictvo-yak-viklik-novoyi-normalnosti> [in Ukrainian].
4. IT-Solutions. (n.d.). Planuvannya bezperervnosti biznesu (BCP) [Business continuity planning (BCP)]. <https://it-solutions.ua/it-consulting/bezperervnist-it-poslug/planuvannya-bezperervnosti-biznesu-bcp/> [in Ukrainian].

5. Guk, O. V. (2026). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom yak instrument zabezpechennia bezperervnosti biznesu [Strategic development management as a tool for ensuring business continuity]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (1), 73–77. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.73> [in Ukrainian].
6. Lozhachevska, O. M., Zos-Kior, M. V. & Hnatenko, I. A. (2024). Transformatsiia stratehii upravlinnia zminamy konkurentoorientovanoho pidpriemstva shliakhom rozvytku efektyvnoi didzhytalizatsii v umovakh bezpekovykh zahroz [Transformation of change management strategies of a competitiveness-oriented enterprise through the development of effective digitalization under security threats]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 299–302. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/ujae_2024_r03_a52.pdf [in Ukrainian].
7. Ministry of Finance of Ukraine (Minfin) (n.d.). Realizatsiia promyslovoi produktsii [Sales of industrial products]. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod/> [in Ukrainian].
8. Suprun, S. D. (2024). Stratehichniy menedzhment v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [Strategic management in the management system of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 5(2), 163–167. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/28.pdf [in Ukrainian].
9. PECB Ukraine. (n.d.). Upravlinnia bezperervnistiu biznesu (BCM): suchasna neobkhidnist v umovakh nevyznachenosti [Business continuity management (BCM): A modern necessity under conditions of uncertainty]. <https://pecb.com.ua/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-bcm-%D1%81/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 05.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 17.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.