

У перспективі resilience може стати основою нової моделі корпоративної культури українських підприємств – культури, що поєднує професіоналізм, емоційну зрілість і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми.

Abstract. The article examines modern HR approaches to developing employee resilience at MHP during the martial law period. The theoretical basis of resilience and its relation to psychological capital and positive organizational behavior are outlined. Based on international and Ukrainian studies, resilience is identified as a key strategic factor of business sustainability. HR practices at MHP that foster employee well-being, flexibility, analytics, and corporate engagement are analyzed.

Keywords: resilience, HR system, stress resistance, martial law, MHP.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bandura A. An agentic perspective on positive psychology. *Positive psychology: Exploring the best in people* / ed by S. J. Lopez. Westport, 2008. P. 167–196.
2. Bandura A. Self-efficacy. *Encyclopedia of psychology* / ed by R. J. Corsini. New York, 1994. P. 368–369.
3. Yuan L., Han G., Li H., Li P. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*. 2022. № 12. DOI: 10.3390/bs12120508.
4. Yang Yue, Joseph Z. Shyu. A paradigm shift in crisis management: The nexus of AGI-driven intelligence fusion networks and blockchain trustworthiness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2025. DOI: 10.1111/1468-5973.12541.
5. IAP/UNIDO. The changing economic geography of Ukraine: Firm relocation and policy issues. *Industrial Analytics Platform*. 2024. URL: <https://iap.unido.org/articles/changing-economic-geography-ukraine-firm-relocation-and-policy-issues>
6. Ключко А. Психологічна стійкість як фактор ефективності праці в організації в умовах воєнного стану. *Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 3 жовт. 2024*. Біла Церква, 2024. С. 27–29. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/zb_tez_lingvo_pravo_3.10.24.pdf#page=27
7. Лутанс Ф., Юссеф-Морган К. М., Аволіо Б. Дж. Психологічний капітал і за його межами. Оксфорд: Видавництво Оксфордського університету, 2015.
8. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-7-252-259.
9. Грідін О. Нг-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-29.
10. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. *Deloitte*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting-risk/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>
11. Bringing resilience training to Ukrainian essential workers. *SIY Global*. 2023. URL: <https://www.siyglobal.com/case-studies/resilience-mindfulness-skills-in-ukraine>
12. Giraldez Hayes A. Coaching to develop psychological capital to support change. Springer, 2021. DOI:10.1007/978-3-030-79952-6_14.

УДК 336.748:005.6(477)

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Н. В. Турченко, Л. Л. Гевлич

Анотація. У статті досліджується вплив воєнного стану на діяльність неприбуткових організацій в Україні, зокрема на бюджетні установи на прикладі Басейнового управління водних ресурсів річки Південний Буг. Проаналізовано зміни у структурі доходів, поточних і капітальних видатках, фінансових результатах, ліквідності та інвестиційній спроможності установи у 2022–2024 рр. Виконано SWOT-аналіз діяльності, визначено ключові виклики та адаптаційні механізми неприбуткового сектору у воєнних умовах. На основі отриманих результатів запропоновано напрями подальших досліджень.

Ключові слова: неприбуткові організації, воєнний стан, фінансова стійкість, адаптаційні механізми.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на усі сфери суспільного життя, зокрема на діяльність неприбуткових організацій, які відіграють важливу роль у

соціальної підтримці населення, гуманітарному забезпеченні, відновленні громад. Зміна економічних умов, перерозподіл бюджетних ресурсів, зростання фінансових ризиків і посилення державного контролю створили нові виклики для функціонування таких структур. У цих умовах особливої актуальності набуває оцінка впливу воєнного стану на організаційно-фінансову діяльність неприбуткових установ та пошук шляхів підвищення ефективності їх роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання цієї проблеми. Дослідження впливу воєнного стану на державний сектор економіки в роботах вітчизняних науковців було розпочате з 2022 р. Так, К. Крамаренко розглядав безпекові аспекти функціонування бюджетних установ у контексті зростання ризиків у фінансовій сфері [1]. Ю. Радіонов аналізував пріоритети бюджетної політики України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення [2]. Д. Новіков досліджував систему учасників бюджетного процесу на рівні місцевих бюджетів, їх повноваження та виклики воєнного часу [3]. Г. Скиба та М. Очкас аналізували сучасний стан і проблеми розвитку бюджетної системи України в умовах воєнного стану [4]. Ю. Глушенко, О. Яріш, Ж. Кононенко, Р. Лизун досліджували проблеми управління публічними фінансами в період війни, зокрема ефективність розподілу бюджетних коштів і прозорість фінансових рішень [5]. Разом із тим поза увагою залишилася ситуація на конкретному суб’єкті господарювання – у бюджетній установі та неприбутковій організації, які є основними ланками бюджетної системи України.

Виділення нерозв’язаних раніше частин загальної проблеми. Попри наявність низки наукових праць, присвячених питанням функціонування бюджетної системи України в умовах воєнного стану, окремі аспекти діяльності неприбуткових організацій залишаються недостатньо дослідженими. У наукових джерелах переважає макrorівневий підхід – аналіз бюджетної політики, розподілу ресурсів і загальних тенденцій публічних фінансів, тоді як мікрорівневі зміни в обліку, фінансовому результаті та структурі доходів неприбуткових суб’єктів практично не розглядаються. Недостатньо уваги приділено питанням адаптації неприбуткових організацій до фінансових обмежень воєнного часу, пошуку нових джерел надходжень, оцінки їх ліквідності та інвестиційної спроможності, залишається невизначеним механізм державної підтримки бюджетних неприбуткових організацій у післявоєнний період та їх роль у забезпеченні стійкості публічних фінансів. У цьому контексті особливої наукової та практичної значущості набуває дослідження впливу воєнного стану на діяльність конкретних бюджетних неприбуткових установ, зокрема Басейнового управління водних ресурсів річки Південний Буг, що дозволяє комплексно оцінити реальні зміни у структурі доходів, видатків, фінансових результатів і рівні адаптації до нових умов господарювання.

Метою статті є оцінка впливу воєнного стану на фінансово-економічну діяльність вітчизняних неприбуткових організацій, виявлення основних ризиків і тенденцій їх функціонування в умовах війни, аналіз адаптаційних механізмів на прикладі діяльності БУВР Південного Бугу.

Виклад основного матеріалу. Запроваджений у 2022 році воєнний стан в Україні через широкомасштабну збройну агресію РФ суттєво трансформував умови функціонування всіх сфер суспільства, зокрема неприбуткового сектору. Цей вплив можна розглядати за вимірами: фінансово-економічним, організаційним, інфраструктурним, кадровим, податковим, соціальним, як це показано у табл. 1.

Таблиця 1

**Вплив воєнного стану
на діяльність неприбуткового сектору**

№	Вимір впливу	Опис впливу на неприбуткові організації
1	Фінансово-економічний	Зростання бюджетного дефіциту, зміна пріоритетів фінансування на користь оборони, скорочення або замороження бюджетних асигнувань, зниження міжнародних надходжень, необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування
2	Організаційний	Потреба швидкої переорієнтації діяльності на гуманітарні, волонтерські, оборонні напрями, що змінило операційну модель організацій
3	Інфраструктурний	Втрата майна, архівів, обмеження доступу до них через тимчасову окупацію чи бойові дії, порушення логістичних ланцюгів

№	Вимір впливу	Опис впливу на неприбуткові організації
4	Кадровий	Мобілізація та евакуація працівників, що призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів, зниження ефективності діяльності та управління
5	Податковий	Запровадження податкових пільг для окремих категорій організацій, нестабільність загального правового поля
6	Соціальний	Висока ефективність і гнучкість організацій, що сприяло зростанню довіри до цього сектору, залученню міжнародної підтримки

Отже, можна констатувати, що воєнний стан суттєво змінив умови функціонування неприбуткових організацій в Україні: з одного боку, вони зазнали значного фінансового тиску, кадрових втрат та організаційних обмежень, з іншого – продемонстрували високу стійкість, швидку адаптацію до нових обставин та важливу роль у підтримці соціальної стабільності. Набутий під час війни досвід може стати основою для формування більш ефективної, децентралізованої та фінансово стабільної моделі діяльності неприбуткових організацій у майбутньому.

Була проаналізована діяльність Басейнового управління водних ресурсів річки Південний Буг у 2022–2024 рр., що дозволило виділити такі ключові аспекти впливу воєнного стану на бюджетні неприбуткові організації:

1. Зміна структури доходів

Воєнний стан стимулював трансформацію фінансової моделі: частка бюджетних асигнувань, хоч і залишається домінантною (близько 54–60 %), але доходи від надання послуг зросли з 29,3 % у 2022 р. до 45,6 % у 2024 р., що свідчить про прагнення до фінансової самостійності.

2. Тиск на поточні видатки

Зростають витрати на оплату праці, енергоносії, товари та послуги. Наприклад, оплата праці зросла на 36,5 % у 2024 р. порівняно з 2023 р., комунальні послуги – на 17,1 %, що зумовлено інфляцією, зростанням цін і необхідністю підтримки стабільного персоналу.

3. Погіршення фінансових результатів і ліквідності

У 2024 р. зафіксовано від’ємний чистий рух коштів за операційною діяльністю – понад 3,2 млн грн, а грошові кошти на рахунках скоротились майже на 4,5 млн грн, що знижує платоспроможність установи.

4. Обмеження інвестиційної діяльності

Капітальні видатки залишаються мінімальними (0,2–0,3 % у структурі витрат). У 2024 р. спостерігається негативне сальдо інвестиційної діяльності (1,23 млн грн), що означає перевищення витрат на придбання основних засобів над надходженнями.

5. Трансформація управління

Воєнний стан вимагає від керівництва швидкої реакції на зміну умов: підвищення цін, зміни у регулюванні, перебої у постачанні та логістичні проблеми. Установи змушені переглядати кошториси, переорієнтовувати діяльність, шукати нові джерела доходів та економити на капітальних інвестиціях.

6. Людський фактор

Частина персоналу підлягає мобілізації або евакуації, що впливає на стабільність і продуктивність, водночас зростає соціальна функція установи – забезпечення зайнятості, підтримка населення та виконання критичних екологічних функцій.

Отже, в умовах воєнного стану неприбуткові організації, зокрема БУВР Південного Бугу, демонструють відносну стійкість та адаптаційний потенціал, проте стикаються з низкою ризиків: дефіцитом оборотних коштів, хронічним дефіцитом, зростанням витрат та обмеженими інвестиційними можливостями. Подальший їх розвиток залежить від державної підтримки, ефективності фінансового управління та розширення джерел надходжень, зокрема через спеціальний фонд.

Здійснено SWOT-аналіз діяльності БУВР Південного Бугу у воєнний період, результати якого представлені у табл. 2.

SWOT-аналіз діяльності БУВР Південного Бугу у воєнний період

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень бюджетного фінансування	Постійний дефіцит
Активне ведення власної господарської діяльності	Низький рівень капітальних видатків
Модернізація активів	Нестача оборотного капіталу
Фінансова незалежність від кредиторів	Обмежена диверсифікація доходів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення спектра платних послуг	Воєнні дії
Співпраця з міжнародними донорами	Обмеження бюджетного ресурсу
Діджиталізація процесів	Інфляція та тарифне навантаження
Залучення приватного сектору	Зниження платоспроможності замовників

Як можна побачити з табл. 2, БУВР Південного Бугу має високий рівень бюджетного фінансування, що забезпечує базове утримання та стабільність операційної діяльності. Активне ведення власної господарської діяльності, модернізація активів і фінансова незалежність від кредиторів сприяють підвищенню ефективності роботи та забезпечують певну гнучкість в ухваленні управлінських рішень. Разом із тим, установа стикається з постійним дефіцитом і низьким рівнем капітальних видатків, що обмежує можливості для довгострокових інвестицій. Недостатність оборотного капіталу та обмежена диверсифікація доходів підвищують фінансові ризики та залежність від зовнішніх джерел фінансування. В умовах війни з'являються перспективи для розширення спектру платних послуг, співпраці з міжнародними донорами та екологічними програмами, впровадження цифрових рішень та автоматизації процесів, а також залучення приватного сектору через державно-приватне партнерство у водному менеджменті. Ці напрями можуть посилити фінансову стійкість і адаптаційний потенціал установи. Основними загрозами є воєнні дії, що створюють ризики руйнування інфраструктури та порушення логістики, обмеження бюджетного ресурсу через перерозподіл на потреби оборони, висока інфляція та тарифне навантаження, а також зниження платоспроможності замовників платних послуг через економічну кризу.

Загалом SWOT-аналіз показує, що БУВР Південного Бугу має значний потенціал для адаптації та розвитку у складних умовах, проте потребує ефективного управління ризиками, диверсифікації доходів та стратегічного планування для забезпечення фінансової стійкості та стабільності діяльності.

Висновки. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Основними викликами воєнного стану для неприбуткових організацій є фінансова нестабільність, втрати кадрового складу, інфраструктурні та фінансові обмеження, регуляторна невизначеність.

2. Разом із тим зафіксовані позитивні наслідки адаптації неприбуткових організацій, а саме зростання довіри до державного сектору, підвищення соціальної ролі неприбуткових організацій, адаптація до нових умов через активізацію спеціального фонду та фінансову активність.

3. Констатовані стан та перспективи вітчизняних неприбуткових організацій на прикладі БУВР Південного Бугу: хронічний дефіцит та низька інвестиційна спроможність, ризики втрати ліквідності, необхідність диверсифікації доходів, управлінської гнучкості та державної підтримки для забезпечення стабільності.

Аналіз впливу спеціальних фондів та платних послуг на фінансову незалежність вітчизняних неприбуткових організацій буде напрямом подальших досліджень.

Abstract. The article examines the impact of martial law on the activities of non-profit organizations in Ukraine, with a focus on budgetary institutions, using the Basin Water Management of the Southern Bug River as a case study. Changes in the structure of revenues, current and capital expenditures, financial results, liquidity, and investment capacity of the institution in 2022–2024 are analyzed. A SWOT analysis of the institution's activities is conducted, and the key challenges and adaptive mechanisms of the non-profit sector under wartime conditions are identified. Based on the results obtained, directions for further research are proposed.

Keywords: non-profit organizations, martial law, financial sustainability, adaptive mechanisms.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Крамаренко К. Безпекові аспекти функціонування бюджетних установ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01). С. 124–127. DOI: 10.32782/10.32782/dees.1-20.
2. Радіонов Ю. Д. Пріоритети бюджетної політики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Фінанси України*. 2023. № 9. С. 24–47. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_23_09_024_uk.pdf
3. Новіков Д. О. Учасники бюджетного процесу на рівні місцевих бюджетів: система, повноваження та виклики воєнного стану. *Проблеми законності*. 2024. № 18(167). С. 53–70. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1307468>
4. Скиба Г. І., Очкас М. П. Бюджетна система України: проблемні питання та тенденції розвитку в умовах воєнного стану. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. № 5(72). DOI: 10.32689/2523-4536/72-9.
5. Проблеми управління публічними фінансами в умовах військового стану в Україні / Ю А. Глущенко, О. В. Яріш, Ж. А. Кононенко, Р. Б. Лизун. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки*. 2024. № 3(113). С. 53–58.