

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Прийнято 25.05.2025. Прорецензовано 14.06.2025. Опубліковано 30.06.2025.

УДК 338:658;

JEL D2, L1, L8, M1

DOI: 10.31471/2409-0948-2025-1(31)-80-92

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ БІЗНЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА І ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Запухляк Іванна Богданівна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

E-mail: zapib@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

Бойко Марина Олександрівна

студентка

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: marinetb237@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9557-5372>

Запропоноване посилання: Запухляк, І., Бойко, М., & Станецький, О. (2025). Теоретичні та практичні аспекти застосування системи управління безперервністю бізнесу на підприємствах з виробництва і торгівлі будівельними матеріалами в кризових умовах. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(31), 80-92. doi: 10.31471/1993-9965-2025-1(31)-80-92

* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Станецький Олександр Андрійович

студент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
Інститут архітектури, будівництва та енергетики (ІАБЕ). Група Бм-23-1
E-mail: Sstanetskyi@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9441-9993>

Анотація. У статті розглянуто теоретичні основи управління безперервністю бізнесу. Доведено, що забезпечення функціональності критичних бізнес-процесів, підтримка повсякденних операцій під час або після загрози є метою та перевагою управління безперервністю бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Управління безперервністю бізнесу розглянуто як управлінський процес, в межах якого здійснюється виявлення потенційних загроз бізнесу, їх оцінювання, формування плану запобігання, встановлення найбільш-критичних бізнес-процесів та заходів з їх швидкого відновлення, що дозволить забезпечити стійкість функціонування компанії та підвищить її цінність для стейкхолдерів. Окреслено переваги системи управління безперервністю бізнесу. Розглянуто складові управління безперервністю бізнесу: стратегії та політики, аналіз впливу на бізнес, оцінка ризиків, тестування та валідація, ідентифікація інциденту, відновлення після катастрофи. Встановлено основні чинники впливу на ринок будівельних матеріалів в Україні після масштабного вторгнення та тенденції в майбутньому. Зокрема, серед основних тенденцій виокремлено домінування продукції вітчизняного виробництва, частка імпорту незначна; падіння експорту; орієнтація виробників переважно на внутрішній ринок; зростання обсягів державних закупівель; зміна лідерів ринку будівельних матеріалів в Україні через зупинення виробничих потужностей великих компаній; очікування вибухового зростання ринку будівельних матеріалів в Україні після завершення війни. Використавши принцип побудови діаграми Ісікави, представлено основні бізнес-процеси підприємства з виробництва будівельних матеріалів та з'ясовано усі ризики, що виникають на кожному з етапів. найбільш критичними для безперервного бізнесу підприємств-виробників будівельної продукції є брак кваліфікованих кадрів та перебої з енергопостачанням. Відімкнення електроенергії спричиняє порушення технологічного процесу, продукція може бути неякісною. Також відбуваються простой виробництва, що спричиняє перевитрати вхідних матеріалів та псування машин і обладнання. Брак палива призводить до згорання таких послуг як відвантаження та розвантаження, доставка продукції. Ще однією проблемою є брак кваліфікованих кадрів та їх висока плинність. В процесі дослідження використано статистичні методи; графічні й табличні прийоми – для визначення взаємозв'язків показників, наочної їх ілюстрації та представлення результатів дослідження, метод діаграми Ісікави.

Ключові слова: безперервність бізнесу, управління безперервністю бізнесу, кризові умови, виробництво та торгівля будівельними матеріалами.

Постановка проблеми. У кожній компанії, незалежно від галузі та розміру, існують критичні бізнес-процеси. Порушення таких процесів, їх призупинення через певні екстремальні події чи обставини ставлять виживання компанії під загрозу. Забезпечення функціональності критичних бізнес-процесів, підтримка повсякденних операцій під час або після загрози є метою та перевагою управління безперервністю бізнесу (BCM - business continuity management). Надзвичайний стан є величезним викликом для кожної компанії. Перебої у постачанні енергії, порушення логістики сировини та матеріалів, неможливість дотримання вчасності виконання замовлень, потреба у кваліфікованих кадрах, плинність кадрів, повний збій ІТ-процесів – це тільки кілька факторів, що спричиняють глибоку кризу діяльності компанії, чи, навіть, цілої галузі або й мають більш глобальні наслідки. Надзвичайні ситуації зазвичай виникають без попередження. І всі непередбачувані події мають одну спільну рису: їхній загрозливий для існування

характер. Вирішальним є не сама подія, а вплив, який вона має на компанію [1]. Умови, в яких працюють вітчизняні компанії сьогодні, кризові ситуації є безперервними і менеджери мають застосовувати управління кризовими ситуаціями, щоб бути добре підготовленим до надзвичайної ситуації та забезпечити безперервність бізнесу.

Аналіз останніх публікацій. В Україні в останніх роки активно розвивається теорія і практика управління безперервністю бізнесу, зокрема, Мушинський Б. М. розглядає концепцію безперервності ведення бізнесу: теоретичні та прикладні аспекти, Нвадіке М. вивчає сутнісні характеристик управління безперервністю бізнесу, Еггерс Е. розглядає управління безперервністю бізнесу як систему «Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу». Тобто тематика є досить новою, проте надзвичайно актуальною не тільки для України, але й світу загалом.

Метою статті є дослідження та розробка рекомендацій щодо покращення управління безперервністю бізнесу в кризових умовах підприємств у сфер торгівлі будівельними матеріалами.

Виклад основного матеріалу. Управління безперервністю бізнесу (BCM - business continuity management) – це цілісний підхід до управління. Компанії усвідомлюють, які ключові процеси та цінності є їхніми критичними, вирішальними для організації, і як вони можуть захистити їх від шкідливих впливів або забезпечити максимально можливу надійність. Діючи та спілкуючись у потрібний час, систематично плануючи й практикуючи, а також маючи можливість ефективно реагувати навіть у надзвичайному стані, компанії таким чином завойовують довіру своїх найважливіших клієнтів та партнерів [1].

Одним із ключових аспектів забезпечення управління безперервністю бізнесу є організаційна культура підприємства, оскільки для того, щоб протистояти кризовим ситуаціям і ризикам, які вони створюють потрібна злагоджена робота команди, ефективне і швидке виконання поставлених завдань, цілковите розуміння і довіра у колективі. Тому з точки зору організаційної культури та її ролі у забезпечення безперервності бізнесу, то практична реалізація такого підходу буде включати чотири етапи: планування заходів щодо забезпечення безперервності бізнесу, впровадження, огляд і рефлексія, вдосконалення процесів. Саме, закладаючи в основу організаційну культуру, є можливість розподілити відповідальність та постійно здійснювати контроль, моніторинг і огляд зробленого задля реалізації безперервності бізнесу. Іншим аспектом управління безперервністю бізнесу є рання ідентифікація, виявлення ризиків та потенційної шкоди від них, що дозволяє швидко прийняти рішення щодо необхідних заходів для їх попередження, нейтралізації, запобігання чи страхування.

Таким чином окреслення бізнес-процесів, які є найбільш цінними та критичними; виявлення та ідентифікація ризиків, що їм загрожують; формування стійкої організаційної культури підприємства – є ключовими умовами, що дозволять підтримувати бізнес-процеси навіть у кризових умовах, або прискорити їх відновлення.

Розглянемо підходи до визначення системи управління безперервністю бізнесу (таблиця 1).

Таким чином, управління безперервністю бізнесу можна розглядати як управлінський процес, в межах якого здійснюється виявлення потенційних загроз бізнесу, їх оцінювання, формування плану запобігання, встановлення найбільш-критичних бізнес-процесів та заходів з їх швидкого відновлення, що дозволить забезпечити стійкість функціонування компанії та підвищить її цінність для стейкхолдерів.

Таблиця 1 – Підходи до визначення системи управління безперервністю бізнесу

Джерело	Система управління безперервністю бізнесу – ВСМ
Еггерс Г. [1]	Система управління безперервністю бізнесу є ефективним інструментом управління для визначення бізнес-процесів, які загрожують існуванню компанії, та закріплення запобіжних заходів проти непередбачених подій.
ISO 22301 [2]	ВСМ – це навчання, надання та підтримування засобів контролю та можливостей для управління загальною здатністю організації продовжувати функціонувати протягом впливу непередбачених змін.
Wikipedia [3]	Процес створення систем профілактики і відновлення ділової активності при боротьбі з потенційними загрозами для компанії.
Dropbox [4]	Безперервність бізнесу полягає у відновленні регулярного надання послуг компанією після інциденту. Плани забезпечення безперервності бізнесу спрямовано на зменшення чи уникнення простоїв і відновлення надання послуг у звичному режимі в максимально короткий час.
Dobran B. [5]	Управління безперервністю бізнесу визначається як завчасне планування та підготовка організації до підтримання бізнес-функцій або швидкого відновлення після катастрофи. Воно також передбачає визначення потенційних ризиків, включаючи пожежу, повінь або кібератаки.
Міжнародним глосарійним комітетом DRI [6]	Цілісний управлінський процес, який визначає потенційні загрози для організації та вплив на бізнес-операції, який ці загрози можуть спричинити в разі їх реалізації, і який забезпечує основу для розбудови організаційної стійкості з можливістю ефективного реагування, що захищає інтереси ключових зацікавлених сторін, репутацію, бренд та діяльність зі створення цінності.

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [1-6].

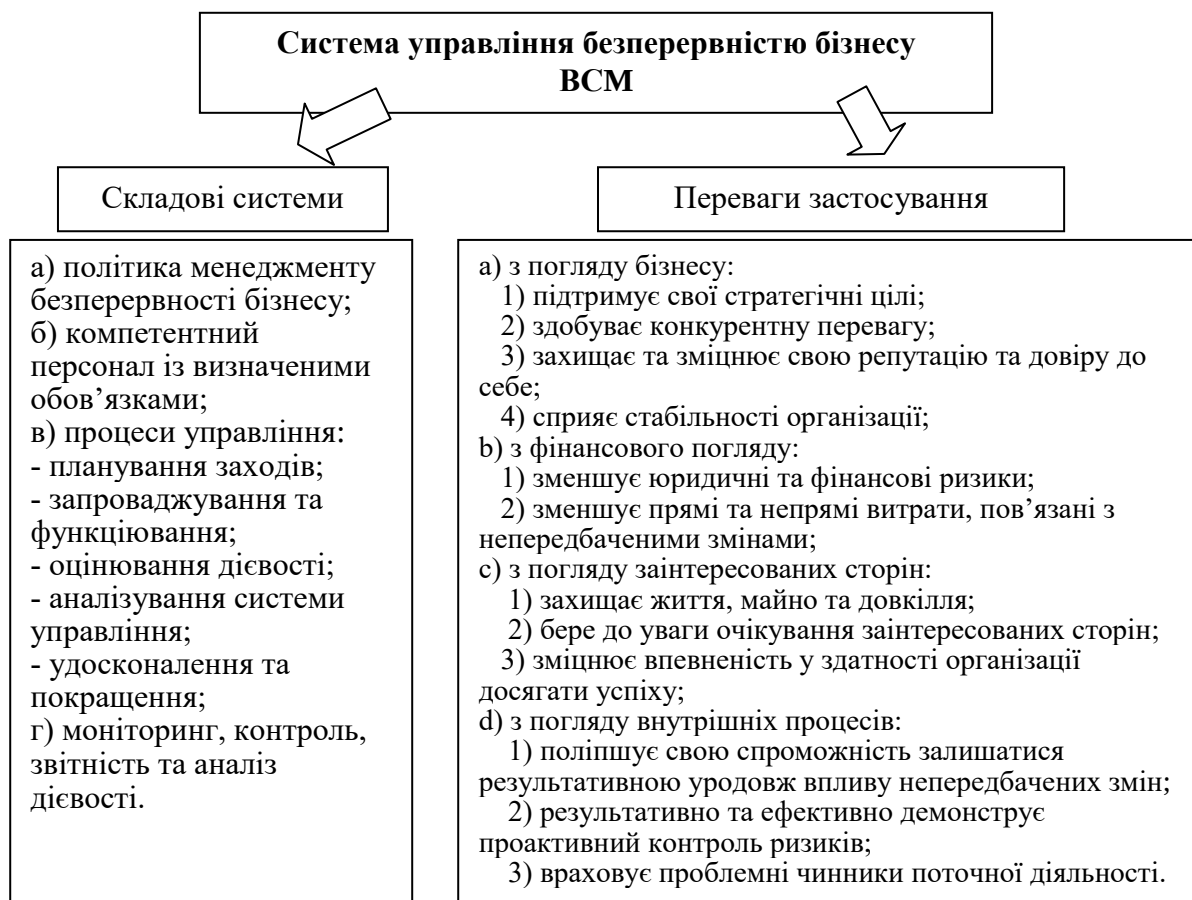


Рис. 1. Система управління безперервністю бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Оснoву для впровадження системи BCM забезпечує міжнародний визнаний стандарт ISO 22301. Стандартні вимоги мають загальний характер і застосовуються до всіх організацій незалежно від їх типу, розміру чи характеру. Цілісний підхід до управління дозволяє компаніям належним чином реагувати на значні інциденти та обмежувати їх вплив. Це робиться шляхом визначення критичних бізнес-процесів і ресурсів і визначення відповідного рівня захисту [1]. Результати функціонування BCM залежать від правових, регуляторних, організаційних та галузевих вимог організації, продукції, яку організація постачає, та послуг, які вона надає, застосовуваних процесів, розміру та структури організації, а також вимог її заінтересованих сторін [2].

BCM працює за принципом, що хороші системи реагування пом'якшують збитки від теоретичних подій (good response systems mitigate damages from theoretical events). Відштовхуючись від досліджень [5], сформуємо фактори, що засвідчують перевагу застосування BCM: відповідність законодавчим та нормативним вимогам, наприклад ДСТУ EN ISO 22301:2021; Управління безперервністю бізнесу може допомогти захистити бренд від різноманітних ризиків, включаючи кібер-ризик, надати клієнтам обіцяні послуги, а також скоротити час простою і витрати на відновлення в разі інциденту. Систему управління безперервністю бізнесу представлено на рис. 1.

Етапи впровадження системи управління безперервністю бізнесу:

1. Проведення комплексного аналізу усіх значущих ризиків і бізнес-процесів а також індивідуальна оцінка ризиків.
2. Впровадження BCM організації з чітко визначеними та відомими завданнями, ролями, обов'язками.
3. Створення комплексних планів безперервності бізнесу, що охоплюють виявлені ризики.
4. Визначення вправ та оглядів, їх безперервне практичне виконання із залученням ключових внутрішніх і зовнішніх партнерів у бізнес-процесах.
5. Постійне оновлення та розвиток управління безперервністю бізнесу на основі отриманих результатів.
6. Використання стандарту ISO для управління безперервністю бізнесу, щоб зосередитися на комплексному, цілісному підході до управління [1].

На рис. 2 наведено переваги системи управління безперервністю бізнесу.

Таким чином, безперервність бізнесу – це концепція, яка включає наступні три основні елементи [3]:

1. Витривалість: критичні бізнес-функції та допоміжна інфраструктура повинні бути розроблені таким чином, щоб вони не зазнали істотних негативних наслідків, пов'язаних з відповідними збоями, наприклад, завдяки використанню резервування та запасних потужностей;
2. Швидке відновлення критичних та менш критичних бізнес-функцій, які з якоїсь причини не виконуються;
3. Загальна здатність і готовність ефективно справлятися з будь-якими непередбаченими інцидентами та катастрофами, включаючи ті, яких ще не було і які, можливо, не могли бути передбачені. Врахування досвіду подолання останніх непередбачених обставин.

Планування має враховувати збій серверів чи вірусні інфекції, неспроможність ключових постачальників, негативні кампанії в ЗМІ та нестабільність ринку (наприклад, аварії на фондовому ринку). В цілі і завдання управління безперервністю процесів і функцій в організації можуть бути закладені різні пріоритети, які залежать від масштабу і сфери діяльності. Управління безперервністю - це більше, ніж реакція на стихійне лихо чи кібератаку. Воно починається з політик і процедур, розроблених, протестованих і використаних у разі виникнення інциденту. Представимо життєвий цикл планування безперервності бізнесу на рис. 3.

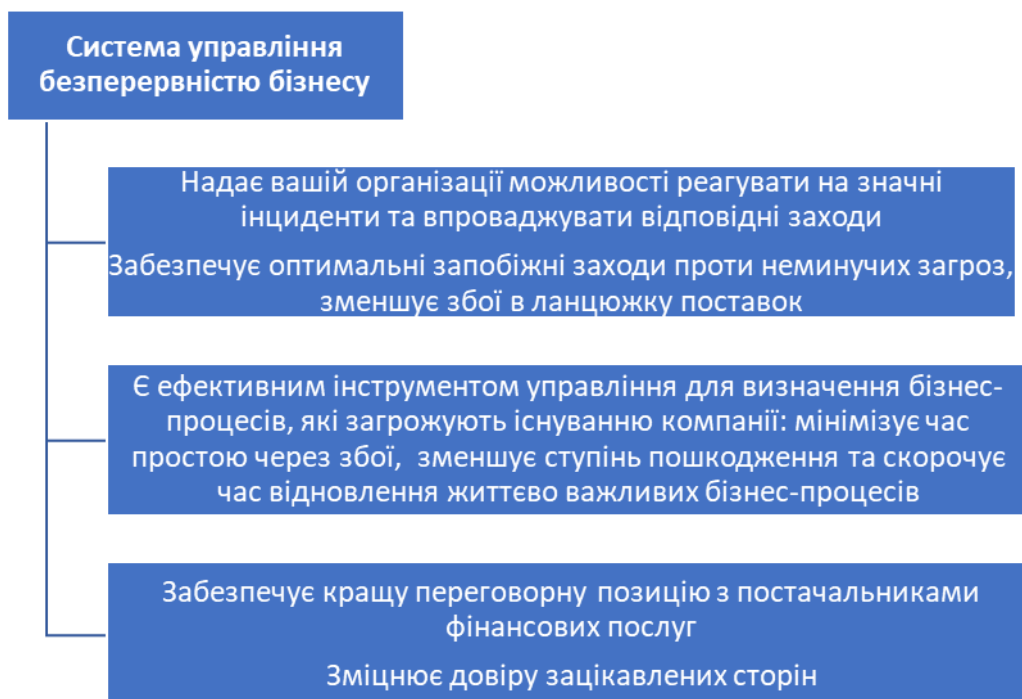


Рис. 2. Переваги системи управління безперервністю бізнесу
Джерело: побудовано авторами



Рис. 3. Життєвий цикл планування безперервності бізнесу
Джерело: сформовано авторами на основі [7-9]

Безперервність бізнесу можна визначити як «здатність організації продовжувати надання продуктів або послуг на заздалегідь визначеному прийнятному рівні після руйнівного інциденту» [7], а планування безперервності бізнесу (або планування безперервності та стійкості бізнесу) – це процес створення систем запобігання та відновлення для боротьби з потенційними загрозами для компанії [8]. На додаток до запобігання, метою є уможливлення безперервної роботи до та під час аварійного відновлення. Отже, безперервність бізнесу – це запланований результат належного

виконання планування безперервності бізнесу та аварійного відновлення. Стійкість організації до збоїв – це «здатність ... протистояти змінам у навколишньому середовищі і продовжувати функціонувати» [9], яку часто називають стійкістю, це здатність, яка дозволяє організаціям або витримувати зміни навколишнього середовища без необхідності постійної адаптації, або організація змушена адаптувати новий спосіб роботи, який краще відповідає новим умовам навколишнього середовища.

У таблиці 2 наведено складові управління безперервністю бізнесу.

Таблиця 2 – Складові управління безперервністю бізнесу

Елемент	Опис
1. Стратегії та політики	Управління безперервністю передбачає більше, ніж просто реагування на природну катастрофу або кібернапад. Політика визначає масштаб програми, важливі зацікавлені сторони та структуру управління. Загалом, обґрунтовується необхідність безперервності бізнесу, чому управління має вирішальне значення на цьому етапі.
2. Аналіз впливу на бізнес	Визначаються дані, якими володіє компанія, де вони зберігаються, як вони збираються, а також як вони доступні. Здійснюється оцінка даних з точки зору важливості та часу, впродовж якого можливо буде, наприклад, відсутній доступ до найважливіших даних. Це також етап, на якому необхідно розрахувати цільовий час відновлення.
3. Оцінка ризику	Ризик проявляється різними способами. Необхідно провести аналіз впливу на бізнес, а також оцінку загроз і ризиків. Загрози можуть включати негативних дійових осіб, внутрішніх гравців, конкурентів, ринкові умови, внутрішні та міжнародні політичні проблеми, а також природні явища. Регульовані підприємства повинні враховувати ризик невідповідності, що може призвести до значних фінансових санкцій і штрафів, підвищеної уваги агентства та втрати авторитету, сертифікації або довіри.
4. Тестування та валідація	Ризики та їх наслідки необхідно регулярно контролювати, вимірювати та перевіряти. Після того, як плани пом'якшення будуть створені, їх слід оцінити, щоб переконатися, що вони працюють належним чином.
5. Ідентифікація інциденту	Визначення того, що є інцидентом, має вирішальне значення для безперервності бізнесу. У текстах політики повинні бути чітко визначені події, а також те, хто чи що може спричинити інцидент. Ці ініційні дії повинні призвести до розгортання плану безперервності бізнесу, як було встановлено, та мобілізації команди.
6. Відновлення після катастрофи	Коли трапляється інцидент, відбувається аварійне відновлення. Розгортання груп і заходів у відповідь на катастрофу називається відновленням після катастрофи. Це кінцевий результат роботи, проведеної для виявлення та зменшення ризиків. На відміну від широкого планування, аварійне відновлення пов'язане з реагуванням на конкретні інциденти. Після інциденту одним з найважливіших завдань є розбір та перегляд реакції, а потім перегляд планів, якщо це необхідно.

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

Таким чином, планування безперервності бізнесу, особливо проактивне, допомагає підприємству відчувати себе більш підготовленим до боротьби з несподіванками, після подолання катастрофи компанія має чіткий план відновлення і продовження діяльності, репутація компанії, імідж і потік доходів є більш стійкими та не так страждають від кризових ситуацій. Компанія зберігає стійкість на ринку і має можливість швидше відновити свою діяльність.

Переходячи до практичних аспектів дослідження управління безперервністю бізнесу, розглянемо головні чинники впливу на ринок будівельних матеріалів в Україні. Як вважають аналітики, війна, яка триває в Україні призвела до наступних наслідків для ринку будівельних матеріалів [12]:

- *обвал обсягів будівельних робіт, особливо у житловому секторі*. Нове будівництво житлових комплексів з'являлося в незначних кількостях, переважно ближче до західного кордону. В інших регіонах будівельники були зосереджені головним чином на відновленні зруйнованого. Також на заході країни активізувалося будівництво логістичної інфраструктури, що пов'язано із переорієнтацією транспортних потоків;

- *подорожчання енергетичних ресурсів – електроенергії, палива*. Виробництво товарів на ринку будівельних матеріалів України передбачає споживання значних обсягів енергії. Так, частка електроенергії у собівартості продукції становить 8-14%. Транспортні витрати стають значнішими, якщо підприємство знаходиться далеко від сировинної бази та ринків збуту. Моторне паливо зросло в ціні після повернення довоєнного рівня акцизів та ПДВ;

- *зниження курсу гривні на валютному ринку*. Від валютного курсу залежить вартість як імпортованих готових товарів ринку будівельних матеріалів в Україні, так і собівартість виробництва із закордонної сировини та на іноземному устаткуванні.

Серед тенденцій розвитку ситуації на ринку будівельних матеріалів в Україні в період війни можна виділити домінування продукції вітчизняного виробництва, зростання обсягів державного замовлення, падіння експорту (рис. 3).



Рис. 3. Тенденції ринку будівельних матеріалів України
Джерело: побудовано автором за даними [12].

Після початку повномасштабної війни, ринок будівельних матеріалів зазнав серйозних збитків через руйнування потужностей чи їх зупинку. За даними Всеукраїнської спілки виробників будматеріалів, щонайменше 70 великих будівельних підприємств, понад 300 середніх і приблизно 1 тис. малих, було втрачено внаслідок бойових дій чи окупації. Руйнування потужностей з виробництва будівельних матеріалів триває і досі, зокрема, впродовж 2022-2023 років втрати зазнали різні сегменти промисловості, зокрема виробництва металопрокату, сухих гіпсових сумішей та скла. Постачальники будівельних матеріалів з початком повномасштабного вторгнення переорієнтувалися на постачання товарів із країн ЄС і Туреччини. Також на ввезення будівельних товарів в Україну було ускладнено закриттям українських портів для імпорту будівельних матеріалів морем (таких як металопрокат, хімічні речовини, матеріали для оздоблення тощо). Наприкінці 2023 року - початку 2024 року виникли ускладнення із ввезенням сировини та будівельних матеріалів через блокування польськими та словацькими перевізниками пунктів пропуску на кордоні з Україною. Це все призвело до зростання цін і термінів постачання імпортних будівельних матеріалів. Також на зростання цін на будівельні матеріали вплинуло подорожчання

енергоресурсів. Вартість будівельних матеріалів за два останні роки зросла майже вдвічі, порівняно з довоєнними цінами. Так, у першому півріччі 2023 року ціни на бетон зросли в середньому на 6-10% залежно від характеристик, скла - на 46-53%, паливно-мастильних матеріалів - на 15-20%. Ціни деяких будматеріалів продовжили зростати і в 2024 році [13-18].

Використавши принцип побудови діаграми Ісікави, представимо графічно основні бізнес-процеси підприємства з виробництва будівельних матеріалів та з'ясуємо усі ризики, що виникають на кожному з етапів. На рис. 4 представимо бізнес-процеси підприємства з виробництва та продажу будівельних матеріалів, 5 – діаграму Ісікави.

Таким чином, як бачимо з рис. 5, найбільш критичними для безперервного бізнесу підприємств-виробників будівельної продукції є брак кваліфікованих кадрів та перебої з енергопостачанням. Відімкнення електроенергії спричиняє порушення технологічного процесу, продукція може бути неякісною. Також відбуваються простой виробництва, що спричиняє перевитрати вхідних матеріалів та псування машин і обладнання. Брак палива призводить до згорання таких послуг як відвантаження та розвантаження, доставка продукції. Ще однією проблемою є брак кваліфікованих кадрів та їх висока плинність. Наразі цю проблему складно усунути. Вона має об'єктивний характер. Проте негативно теж відображається на безперервності бізнесу, зокрема підприємству стало неможливим надавати супутні послуги, так і як монтаж огорожі та будівництво з декоративної цегли, бракує водіїв для розвезення замовлень, скоротився виробничий персонал. На фоні скорочення через війну попиту на продукцію, необхідність виробництва довоєнних обсягів зникла.

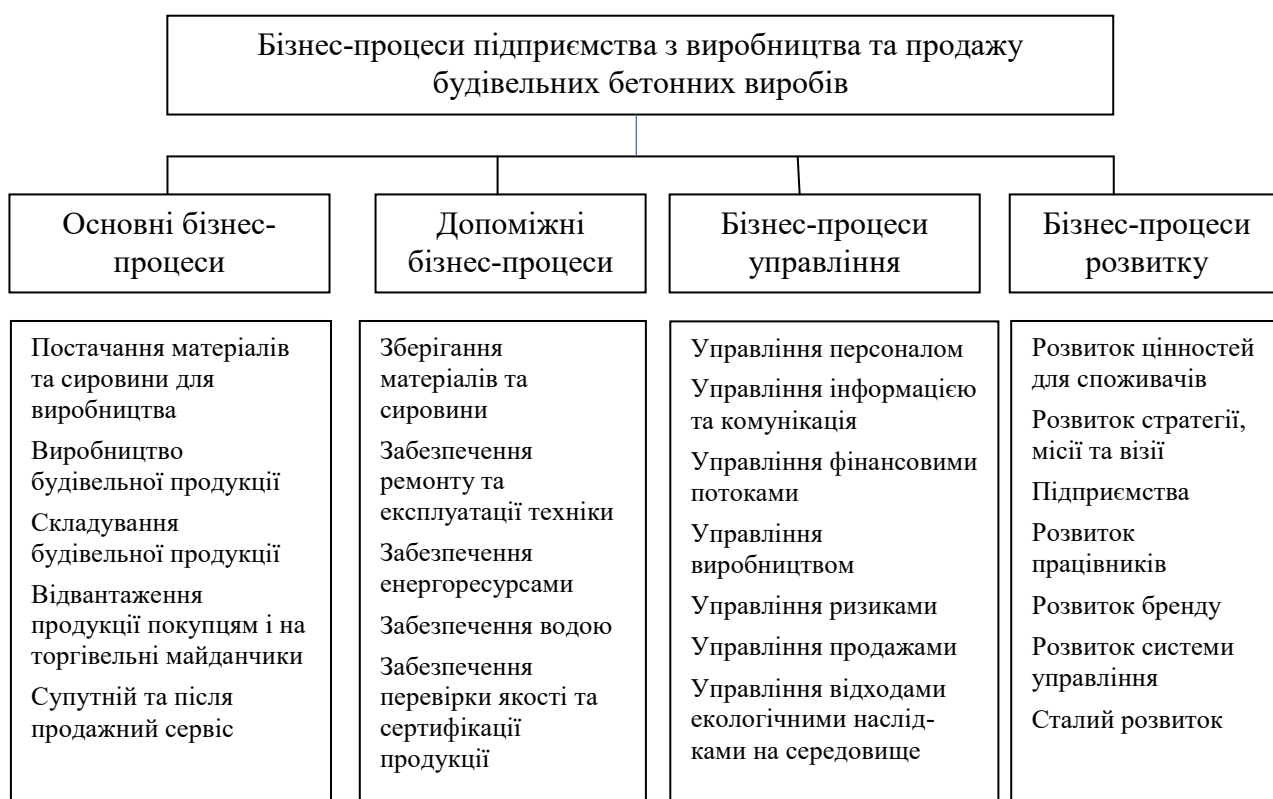


Рисунок 4 – Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства з виробництва та реалізації будівельних матеріалів, виробів
Джерело: сформовано авторами на основі [19].

Виходячи з умов, у яких працює підприємство, варто виокремити найбільш критичні процеси, які супроводжуються високою ризиковістю, передбачити ризики та спробувати їх проаналізувати. Це дозволить сформулювати план попередження негативних наслідків від надзвичайних у критичних подій та забезпечити безперервність виробництва.

Для забезпечення стійкості і безперервності достатньо наявного персоналу за умови його збереження та повної завантаженості. Відтак першочерговою проблемою, яку необхідно усунути – це забезпечення стабільного електропостачання. Виходячи із тенденцій, що задекларувала Європа, а саме – перехід до 2050 року повністю на зелену енергетику, активну розбудову зеленого водню та структури його постачання, використання при цьому альтернативної енергетики, засвідчує про необхідність переходу вітчизняних підприємств на альтернативні та відновлювальні системи енергії. А перебої у постачанні традиційної електроенергії, змішують негайно перепланувати енергопостачання виробництва, щоб забезпечити його безперервність і стійкість.

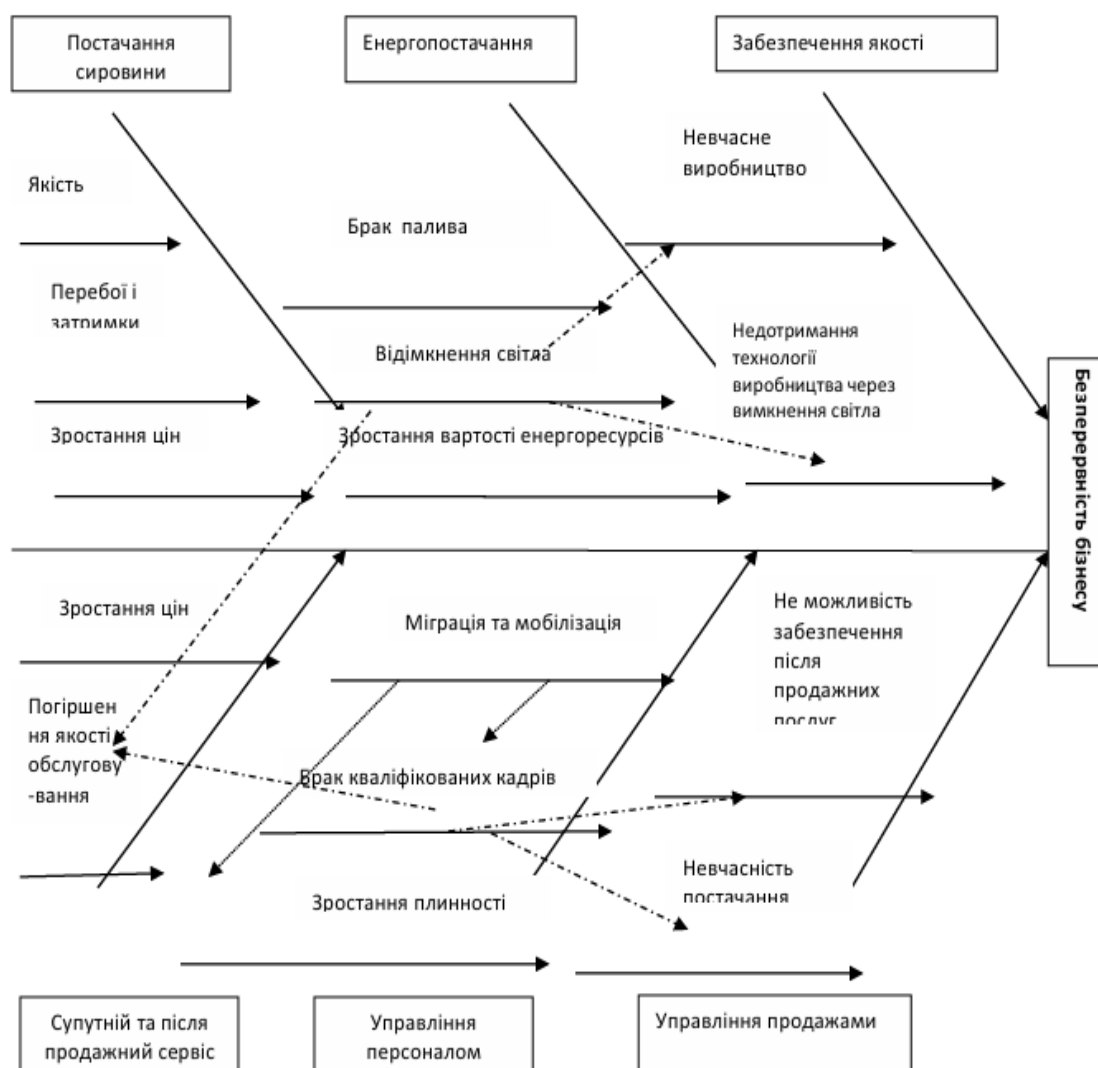


Рис. 5. Моделювання ризиків безперервності бізнесу на основі діаграми Ісікави
Джерело: побудовано авторами.

Висновки. Для досягнення безперервності бізнесу потрібно розробляти план відновлення послуг та виробництва та дотримуватися його. При цьому план має містити такі дані, як перелік місць, де можуть бути потрібні послуги відновлення, контактні дані

для підтримки, критерії оцінки ризиків та план дій для відновлення діяльності. В кризових умовах застосування плану безперервності бізнесу є необхідним для забезпечення надійної роботи організації і забезпечення безперервності послуг та продуктів. Також окреслення бізнес-процесів, які є найбільш цінними та критичними; виявлення та ідентифікація ризиків, що їм загрожують; формування стійкої організаційної культури підприємства – є ключовими умовами, що дозволять підтримувати бізнес-процеси навіть у кризових умовах, або прискорити їх відновлення. З урахуванням обставин, в яких працюють вітчизняні виробники будівельних матеріалів, важливим є у забезпеченні безперервності їх бізнесу таких складових, як стимулювання попиту, доступність кредитних ресурсів, забезпечення альтернативними системами генерування електроенергії, спрощення митних процедур, спрощення процесу сертифікації будівельної продукції, формування механізму компенсації втрат, що зазнало як населення України, так і промисловість. Як бачимо, найбільш критичними бізнес-процесами для підприємств з виробництва і торгівлі будівельними матеріалами є на сьогодні забезпечення енергоресурсами виробничих процесів та трудовими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Еггерс Г. Управління безперервністю бізнесу – система менеджменту стійкістю. Січень, 22, 2022 р. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/upravlinnya-bezperernivnystyu-biznesu-%E2%80%93-sistema-menedzhmentu-stijkistyuu>.
2. Національний стандарт України «Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу». Вимоги ДСТУ EN ISO 22301:2021 (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909.
3. Планування безперервності бізнесу. URL: <http://surl.li/nqdfm>
4. Безперервність бізнесу та планування аварійного відновлення. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/disaster-recovery>.
5. Dobran B. What is Business Continuity Management (BCM)? Framework & Key Strategies. 2019. <https://phoenixnap.com/blog/what-is-business-continuity-management>.
6. International Glossary for Resilience. URL: <https://drii.org/resources/glossary>.
7. BCI Good Practice Guidelines 2013, quoted in Mid Sussex District Council, Business Continuity Policy Statement, published April 2018, accessed 19 February 2021.
8. Elliot, D.; Swartz, E.; Herbane, B. (1999) Just waiting for the next big bang: business continuity planning in the UK finance sector. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, No, pp. 43–60. Here: p. 48.
9. Ian McCarthy; Mark Collard; Michael Johnson (2017). "Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective". *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 28: 33–40. URL: [Bibcode:2017COES...28...33M, doi:10.1016/j.cosust.2017.07.005](https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.005).
10. Нвадіке М. Що таке управління безперервністю бізнесу. 2022. URL: <https://businessyield.com/uk/management/business-continuity-management/>.
11. Мушинський Б. М. Концепція безперервності ведення бізнесу: теоретичні та прикладні аспекти. *Бізнес-інформ*. 2018. №8. С. 185-190. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-8_0-pages-185_190.pdf.
12. Ринок будівельних матеріалів в Україні: фактори впливу та тенденції розвитку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-factory-vliyaniya-i-tendencii-razvitiya>.
13. Романенко О. В. Розвиток ринку будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. №3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.46>.
14. Ринок будівництва відновлюється: що буде з цінами на матеріали до кінця року. Ukrainian Council of Shopping Centers (UCSC): сайт. URL: Ринок будівництва відновлюється: що буде з цінами на матеріали до кінця року? *Українська Рада Торгових Центрів*. URL: ucsc.org.ua.
15. Експерт розповів про тенденції будівельного ринку України. URL: <https://stroyobzor.ua/ru/news-ukraine/ekspert-rozpoviv-pro-tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini>.

16. Ринок будівельних матеріалів в Україні: фактори впливу та тенденції розвитку. Pro Consulting: сайт. URL: pro-consulting.ua.
17. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KS Institute станом на січень 2024 року. Kyiv School of Economics: сайт.
18. Аналіз ринку будівельних матеріалів в Україні. 2023 рік. URL: pro-consulting.ua.
19. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.

References

1. Ehlers H. Upravlinnia bezperervnistiu biznesu – systema menedzhmentu stiikistiu. Sichen, 22, 2022 r. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/upravlinnya-bezperervnistyu-biznesu-%E2%80%93-sistema-menedzhmentu-stiikistiu>.
2. Natsionalnyi standart Ukrainy «Bezpeka ta stabilnist. Systemy upravlinnia neperervnistiu biznesu». Vymohy DSTU EN ISO 22301:2021 (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909.
3. Planuvannia bezperervnosti biznesu. URL: <http://surl.li/nqdfm>
4. Bezperervnist biznesu ta planuvannia avariinoho vidnovlennia. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/disaster-recovery>.
- Dobran B. What is Business Continuity Management (BCM)? Framework & Key Strategies. 2019. <https://phoenixnap.com/blog/what-is-business-continuity-management>.
5. Dobran B. What is Business Continuity Management (BCM)? Framework & Key Strategies. 2019. <https://phoenixnap.com/blog/what-is-business-continuity-management>.
6. International Glossary for Resilience. URL: <https://drii.org/resources/glossary>.
7. BCI Good Practice Guidelines 2013, quoted in Mid Sussex District Council, Business Continuity Policy Statement, published April 2018, accessed 19 February 2021.
8. Elliot, D.; Swartz, E.; Herbane, B. (1999) Just waiting for the next big bang: business continuity planning in the UK finance sector. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, No, pp. 43–60. Here: p. 48.
9. Ian McCarthy; Mark Collard; Michael Johnson (2017). "Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective". *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 28: 33–40. URL: [Bibcode:2017COES...28...33M. doi:10.1016/j.cosust.2017.07.005](https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.005).
10. Nvadike M. Shcho take upravlinnia bezperervnistiu biznesu. 2022. URL: <https://businessyield.com/uk/management/business-continuity-management/>.
11. Mushynskiy B. M. Kontsepsiia bezperervnosti vedennia biznesu: teoretychni ta prykladni aspekty. *Biznes-inform*. 2018. №8. S. 185-190. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-8_0-pages-185_190.pdf.
12. Rynok budivelnnykh materialiv v Ukraini: faktory vplyvu ta tendentsii rozvytku. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnykh-materialov-v-ukraine-faktory-vliyaniya-i-tendentsii-razvitiya>.
13. Romanenko O. V. Rozvytok rynku budivelnnykh materialiv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Efektivna ekonomika*. 2024. №3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.46>.
14. Rynok budivnytstva vidnovliuietsia: shcho bude z tsinamy na materialy do kintsia roku. Ukrainian Council of Shopping Centers (UCSC): сайт. URL: [Rynok budivnytstva vidnovliuietsia: shcho bude z tsinamy na materialy do kintsia roku? Ukrainska Rada Torhovykh Tsentriv. URL: ucsc.org.ua](https://ucsc.org.ua).
15. Ekspert rozpoviv pro tendentsii budivelnogo rynku Ukrainy. URL: <https://stroyobzor.ua/ru/news-ukraine/ekspert-rozpoviv-pro-tendentsii-budivelnogo-rynku-ukraini>.
16. Rynok budivelnnykh materialiv v Ukraini: faktory vplyvu ta tendentsii rozvytku. Pro Consulting: сайт. URL: pro-consulting.ua.
17. Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy, zrosla do maizhe \$155 mlrd – otsinka KS Institute stanom na sichen 2024 roku. Kyiv School of Economics: сайт.
18. Analiz rynku budivelnnykh materialiv v Ukraini. 2023 rik. URL: pro-consulting.ua.
19. Chornobai L. I., Duma O. I. Biznes-protsezy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model. *Ekonomichnyi analiz*. 2015. Tom 22. № 2. S. 171-182.

**THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTING BUSINESS
CONTINUITY MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES ENGAGED IN
PRODUCTION AND TRADE OF CONSTRUCTION MATERIALS
IN CRISIS CONDITIONS**

Zapukhliak Ivanna Bohdanivna

Doctor of Economic Sciences

Professor at the Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019

E-mail: zapib@ukr.net

Boiko Maryna Oleksandrivna

student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15

E-mail: marinetb237@gmail.com

Stanetskyi Oleksandr Andriyovych

student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15

E-mail: Sstanetskyi@gmail.com

Abstract. The article discusses the theoretical foundations of business continuity management. It is proved that ensuring the functionality of critical business processes, supporting daily operations during or after a threat is the purpose and advantage of business continuity management, especially in martial law. Business continuity management is considered as a management process within which potential business threats are identified, assessed, a prevention plan is formed, the most critical business processes are identified and measures are taken to ensure their rapid recovery, which will ensure the sustainability of the company's operation and increase its value for stakeholders. The advantages of a business continuity management system are outlined. The components of business continuity management are considered: strategies and policies, business impact analysis, risk assessment, testing and validation, incident identification, disaster recovery. The main factors influencing the construction materials market in Ukraine after the large-scale invasion and future trends are identified. In particular, the main trends include the dominance of domestically produced products, with an insignificant share of imports; a drop in exports; manufacturers' focus on the domestic market; an increase in public procurement; a change in the leaders of the construction materials market in Ukraine due to the shutdown of production facilities of large companies; and expectations of explosive growth of the construction materials market in Ukraine after the end of the war. Using the principle of building an Ishikawa diagram, the article presents the main business processes of a building materials company and identifies all the risks that arise at each stage. the most critical for the continuous business of building products companies are the lack of qualified personnel and power outages. Power outages cause disruptions in the technological process, and products may be of poor quality. Production downtime also occurs, causing cost overruns in input materials and damage to machinery and equipment. The lack of fuel leads to the curtailment of services such as shipping and unloading and delivery of products. Another problem is the shortage of qualified personnel and their high turnover. The study used statistical methods; graphical and tabular techniques to determine the interrelationships of indicators, illustrate them and present the results of the study, and the Ishikawa diagram method.

Keywords: business continuity, business continuity management, crisis conditions, production and trade of construction materials.