

**ДИВЕРСИФІКАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ  
СФЕРИ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ:  
КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД**

**ГРАБОВЕНКО Олександр Володимирович,**

<https://orcid.org/0000-0002-9607-704X>, доктор філософії (Економіка), Фаховий коледж економіки та управління НАСОНА, Біла Церква, Україна, [o.v.grabovenko@ukr.net](mailto:o.v.grabovenko@ukr.net)

**Тип статті:**  
дослідницька  
стаття

**Надійшло:**  
30.03.2026

**Прийнято:**  
26.04.2026

**Опубліковано:**  
31.05.2026

**УДК:**  
005.332.1:005.591.  
43:614.842

**JEL Classification:**  
L25, M21, L84, H56

**Засновник і  
видавець:**  
Київський національний економічний  
університет імені  
Вадима Гетьмана

**Анотація.** У статті досліджено трансформацію підходів до управління підприємствами сфери пожежної безпеки в умовах тривалої військової агресії, що спричинила фундаментальну трансформацію від стратегій простого виживання до формування комплексної моделі стійкості. Актуальність роботи зумовлена критичною невідповідністю між традиційними механізмами диверсифікації, орієнтованими на стабільне зростання, та реальними потребами бізнесу в умовах каскадних воєнних шоків і руйнації ринків. Метою дослідження є концептуалізація диверсифікаційної стійкості як іманентної властивості економічної системи, що забезпечує збереження її критично важливих функцій. Автором представлено результати опитування двадцяти трьох вітчизняних підприємств сфери послуг пожежної безпеки, на основі якого побудовано концепцію диверсифікаційної стійкості як динамічної спроможності миттєво реконфігурувати ресурсний потенціал у відповідь на екзогенні загрози для підтримки функціональної цілісності підприємства. Розроблено авторську типологію диверсифікаційної поведінки, яка вперше виокремлює вимушений, адаптивний, проактивний і нульовий вектори розвитку залежно від профілю стійкості суб'єкта господарювання. Практична цінність роботи втілена у запропонованій системі спеціалізованих індикаторів, що охоплюють опірність, адаптивність, швидкість відновлення та збереження функцій бізнесу. Такий інструментарій дозволяє керівникам компаній формалізувати стратегічне планування в умовах екстремальної невизначеності, перетворюючи кризові виклики на можливості для сталого розвитку у воєнний період.

**Ключові слова:** диверсифікація, економічна стійкість, диверсифікаційна стійкість, сфера пожежної безпеки, індикатори стійкості, воєнний стан, диверсифікаційна поведінка.

**Як цитувати:** Грабовенко, О. В. (2026). Диверсифікаційна стійкість підприємств сфери пожежної безпеки в умовах війни: концептуальний підхід. *Стратегія економічного розвитку України*, 58, 190-207. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.190.207>

**Cite as:** Hrabovenko, O. (2026). Diversification Resilience of Fire Safety Service Enterprises under Wartime Conditions: a Conceptual Approach. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 58, 190-207. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.190.207>



## Вступ

Тривала повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України спричинила глибоку трансформацію функціонування національної економіки, змусивши підприємства перейти від короткострокових стратегій виживання до стратегій стійкості в умовах тривалої нестабільності. Постійні екзогенні шоки, руйнування логістичних ланцюгів, релокація бізнесу та зміна структури споживчих ринків суттєво змінили умови господарювання, поставивши під сумнів ефективність традиційних підходів до управління розвитком підприємств (Kovalchuk & Kaluhar, 2022). За таких умов трансформацій зазнають усі елементи підприємства як соціально-економічної системи — ресурси, процеси та результати діяльності, що обумовлює необхідність постійної адаптації до динамічного середовища.

У цьому контексті диверсифікацію доцільно розглядати не лише як інструмент розвитку чи зниження ризиків, а як іманентний стратегічний процес, внутрішньо притаманний підприємству, що передбачає безперервне урізноманітнення ресурсів, процесів і результатів діяльності відповідно до нових викликів (Hraboveenko, 2016). Такий підхід дозволяє трактувати диверсифікацію як один із ключових механізмів адаптації підприємств до екстремальної невизначеності та каскадних воєнних шоків.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств сфери послуг пожежної безпеки, діяльність яких поєднує високу суспільну значущість, жорстке нормативне регулювання та критичну залежність від здатності зберігати функціональність у кризових умовах. Для таких підприємств диверсифікація дедалі більше трансформується з інструменту зростання у механізм підтримання безперервності діяльності та збереження критичних функцій.

Водночас традиційні механізми управління диверсифікацією, сформовані переважно для умов стабільного ринкового розвитку, виявляються недостатніми для функціонування підприємств у середовищі тривалих воєнних потрясінь. Це зумовлює потребу у переосмисленні взаємозв'язку між диверсифікацією та стійкістю, зокрема через формування концептуального підходу до диверсифікаційної стійкості як здатності підприємства зберігати функціональну цілісність шляхом стратегічної реконфігурації ресурсів і бізнес-моделей. Відсутність чіткої концептуалізації цієї категорії та системи її оцінювання обмежує можливості стратегічного планування підприємств в умовах сучасних викликів, що й визначає актуальність даного дослідження.

## Огляд літератури

*Економічна стійкість.* Проблематика економічної стійкості підприємств є однією з ключових у сучасній економічній науці та широко представлена у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. У науковому дискурсі економічна стійкість переважно трактується як здатність підприємства або економічної системи протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до змін, відновлювати функціонування після кризових впливів і зберігати довгострокову життєздатність (Artemenko & Petrenko, 2025; Bak et al., 2025; Belimenko, 2024; Bistrova et al.,

2021; Linnenluecke & Griffiths, 2022; Martin & Sunley, 2016; Radović Marković, 2018; Steen et al., 2024). Більшість досліджень зосереджені на питаннях кризового менеджменту, безперервності бізнесу, організаційної гнучкості та конкурентоспроможності підприємств у стабільних ринкових умовах або в контексті циклічних економічних криз. Водночас такі підходи здебільшого орієнтовані на передбачувані або відносно локалізовані кризові явища й меншою мірою враховують специфіку функціонування підприємств у середовищі довготривалої системної дестабілізації.

*Диверсифікація.* Окремий напрям досліджень пов'язаний із диверсифікацією як стратегічним механізмом розвитку підприємства. Традиційно диверсифікація розглядається як інструмент зростання, зниження ризиків, розширення ринкових можливостей або оптимізації ресурсної бази підприємства (Essuman et al., 2023; Hlushko et al., 2025; Khrapach & Piletska, 2023; Namyasenko et al., 2025). У більшості наукових праць акцент зроблено на продуктивній, ринковій чи фінансовій диверсифікації як способі підвищення економічної ефективності або конкурентних переваг. Проте в сучасному науковому полі диверсифікація переважно розглядається як інструмент розвитку, тоді як її потенціал як поведінкового механізму забезпечення стійкості підприємства в умовах критичної нестабільності залишається недостатньо розкритим. Недостатньо дослідженим також є взаємозв'язок між диверсифікацією та здатністю підприємства зберігати функціональну цілісність у кризовому середовищі.

*Стійкість бізнесу в умовах війни.* Після початку повномасштабної війни в Україні зростає кількість досліджень, присвячених функціонуванню бізнесу в умовах воєнного стану, однак більшість із них мають загальноекономічний або фінансовий характер. Зокрема, дослідники аналізують проблеми фінансової стійкості, збереження ресурсного потенціалу, релокації бізнесу, адаптації підприємств до економічної турбулентності та поствоєнного відновлення (Belimenko & Blakyta, 2025; Kravchuk et al., 2024; Marusiak, 2025; Stepanenko & Kanelska, 2023). Попри високу актуальність цих напрацювань, вони здебільшого зосереджені на загальних механізмах виживання або післявоєнної реконструкції та недостатньо розкривають стратегічні аспекти поведінки підприємств безпосередньо в умовах затяжних воєнних потрясінь. Особливо бракує досліджень, які пояснюють, яким чином підприємства можуть трансформувати диверсифікацію з інструменту розвитку у системоутворюючий механізм підтримання стійкості в умовах постійних каскадних воєнних шоків.

*Галузева дослідницька прогалина: сфера послуг пожежної безпеки.* Підприємства сфери послуг пожежної безпеки залишаються практично поза межами спеціалізованих економічних досліджень, попри їх критичну роль у забезпеченні безпеки інфраструктури, бізнес-об'єктів і безперервності функціонування соціально-економічних систем у воєнний період. Наукова література фактично не містить системних досліджень, присвячених диверсифікації та стійкості саме цього сектору. Наявні підходи не враховують специфіки його функціонування в умовах жорсткого нормативного регулювання, високої технологічної залежності

ті та необхідності підтримання критичних функцій навіть за умов масштабної дестабілізації. Відсутні також чітка типологія диверсифікаційної поведінки підприємств сфери пожежної безпеки, концептуалізація категорії «диверсифікаційна стійкість» та формалізоване пояснення механізму зв'язку між диверсифікацією і стійкістю у воєнному середовищі.

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє констатувати наявність суттєвої дослідницької прогалини: сучасна економічна наука ще не сформувала цілісного підходу до розуміння диверсифікації як поведінкового механізму забезпечення стійкості підприємств критично важливих сервісних секторів в умовах тривалої війни. Це обумовлює необхідність концептуалізації диверсифікаційної стійкості як окремої категорії стратегічного управління. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад диверсифікаційної стійкості підприємств та розроблення концептуального підходу до її забезпечення в умовах воєнних трансформацій економіки, де диверсифікація виступає не просто як «стан», а як інструмент, що забезпечує основні властивості стійкості підприємств, зокрема сфери послуг пожежної безпеки.

### **Методологія**

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, діалектичного та міждисциплінарного підходів до аналізу економічної стійкості підприємств в умовах воєнної трансформації. Теоретичним підґрунтям слугують фундаментальні положення сучасної теорії стійкості, теорії диверсифікації, концепції адаптивного управління та поведінкового підходу до стратегічного розвитку підприємств. Об'єктом дослідження визначено підприємства сфери послуг пожежної безпеки як специфічний сегмент сервісної економіки, функціонування якого відбувається в умовах підвищеної регуляторної залежності, критичної інфраструктурної значущості та екстремальної нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнювальних загальнонаукових і спеціальних методів. Системно-структурний аналіз та синтез застосовано для концептуалізації категорії «диверсифікаційна стійкість» через інтеграцію міждисциплінарних підходів до трактування стійкості та виокремлення її базових характеристик: опору, адаптації, відновлення та збереження функцій. Порівняльний і еволюційний аналіз використано для систематизації наукових підходів до розуміння стійкості та визначення трансформації цієї категорії від статичного до динамічного трактування. Типологічний аналіз став основою для формування авторської класифікації диверсифікаційної поведінки підприємств у воєнний період (вимушена, адаптивна, проактивна, нульова).

Емпірична складова дослідження базується на результатах експертного опитування власників, керівників і провідних фахівців 23 українських підприємств сфери послуг пожежної безпеки, проведеного наприкінці 2025 року. Опитування мало діагностично-аналітичний характер і використовувалося насамперед для виявлення домінуючих моделей диверсифікаційної поведінки підприємств в умовах війни, а також для формування практичної основи подальшої концепту-

алізації. У межах дослідження емпіричні дані виконують ілюстративно-аналітичну функцію, а не слугують базою для повноцінного економетричного моделювання.

Інформаційну базу дослідження формують: 1) первинні дані експертного опитування; 2) вторинні джерела — наукові публікації, аналітичні огляди, матеріали профільних асоціацій, дані щодо функціонування бізнесу в умовах війни; 3) нормативно-правова база — чинні ДБН, ДСТУ та ліцензійні вимоги у сфері пожежної безпеки.

На основі поєднання теоретичного узагальнення, галузевої специфіки та результатів експертного аналізу розроблено концептуальну систему індикаторів економічної оцінки диверсифікаційної стійкості підприємств. Запропонована система має методичний характер і розглядається як аналітичний framework для подальшої апробації, формалізації та математичного моделювання в майбутніх дослідженнях. Графічний метод застосовано для візуалізації структури диверсифікаційної поведінки респондентів.

Вибір саме такої методологічної логіки зумовлений тим, що в умовах тривалих воєнних потрясінь традиційний ретроспективний аналіз фінансових показників є недостатнім для пояснення стійкості підприємства, оскільки не враховує його здатності до швидкої реконфігурації ресурсів, зміни бізнес-моделей та збереження критичних функцій. Саме тому дослідження фокусується не стільки на оцінці поточного фінансового стану, скільки на концептуалізації диверсифікації як поведінкового механізму забезпечення стійкості. Такий підхід дозволив сформулювати теоретико-методичну основу для подальшого розвитку інструментарію оцінювання диверсифікаційної стійкості як у протипожежному секторі, так і в інших галузях сервісної економіки, що функціонують в умовах високої невизначеності.

### **Результати**

У попередніх дослідженнях було визначено, що диверсифікація може мати системний та несистемний характер і проявлятися на підприємстві у форматах стратегії, проєктів розвитку чи окремих дій (активностей), які в цілому підпадають під характеристику диверсифікації як економічної категорії. Широкий спектр заходів, прийомів та дій, що підпадають під трактування диверсифікації як урізноманітнення складових системи підприємства зумовили уведення в науковий обіг поняття «диверсифікаційна поведінка підприємства» (Hrabovenko, 2021).

Сама ж диверсифікація розглядається як іманентний (тобто безперервний, внутрішньо притаманний підприємству) стратегічний процес постановки цілей розвитку, вибору та реалізації способів їх досягнення шляхом систематично переглядуваних способів урізноманітнення ресурсів («входів»), процесів («процесор») та результатів («виходів») діяльності підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи (Hrabovenko, 2016). Зауважимо, що урізноманітнення будь-якого елементу системи неминуче приносить зміни у інші елемен-

ти цієї системи. Диверсифікація проникає в ресурси, процеси та результати діяльності підприємства, одночасно перетворюючи (урізноманітнюючи) їх. Тож, основними об'єктами диверсифікації є: продуктовий портфель (що виробляти?); портфель ресурсів (з чого виробляти?) техніко-технологічна база, технології й бізнес-моделі тощо (як виробляти?); портфель клієнтів (для кого створювати цінність продуктів?); портфель бізнес-партнерів (з ким співпрацювати?), напрямки інвестування (куди інвестувати?), ризики (як розподілити, мінімізувати?) (Hrabovento, 2021).

Виділяючи ці об'єкти та спираючись на взаємозв'язок елементів економічної системи, можна визнати, що диверсифікація є одночасним послідовно-паралельним урізноманітненням і «входів» підприємства, як системи, і усіх елементів чи окремих компонентів системи («процесору»), і «виходів» із системи, не залежно від мети диверсифікації та об'єктів, на які вона спрямована.

Відповідно до авторського розуміння суті диверсифікації та її об'єктів, що наведено вище, практично всі підприємства – хтось вимушено, хтось – зберігаючи свою функціональну активність (адаптуючись), а хтось – передбачаючи майбутнє і створюючи умови проактивної диверсифікаційної поведінки, є такими, що диверсифікують свою діяльність. Такою поведінкою підприємства демонструють стійкість до викликів війни.

У сучасних умовах диверсифікація трансформується у фундаментальну властивість стійкості підприємств. Дослідження питання диверсифікаційної стійкості слід почати із визначення категорії «стійкість», формалізацій визначень якої у сучасній науці досить багато.

Аналізуючи підходи до трактування стійкості, можна констатувати, що це визначення має міждисциплінарний характер. Стійкість трактується як універсальна категорія, що використовується в психології (адаптація, відновлення), економіці (функціонування систем), математиці (рівновага), інженерії (відновлюваність систем), соціальних науках (антикризовість) тощо.

У табл. 1 приведено результати аналізу поняття стійкість як міждисциплінарної категорії.

Таблиця 1. Підходи до визначення поняття «стійкість»

Визначення поняття «стійкість»	Автори
Стійкість – це здатність особистості зберігати або відновлювати функціональність, врівноваженість та ефективність поведінки в умовах стресових чи травматичних подій	Komarnitska, L. M., 2025
Стійкість (резильєнтність) – це процес і результат успішної адаптації до складних життєвих обставин через когнітивну, емоційну та поведінкову гнучкість	Merzliakova, O. L., 2023
Психологічна стійкість – здатність людини адаптивно реагувати на навантаження та підтримувати стабільний психоемоційний стан	Panasiuk, N. S., 2024

<b>Визначення поняття «стійкість»</b>	<b>Автори</b>
Психологічна стійкість – це здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності, інтегруючи внутрішні та соціокультурні ресурси	Chykhantsova, O. A., 2025
Життєстійкість – здатність особистості витримувати стресові ситуації без зниження ефективності діяльності	Pryshchak, M. D., Hrechunovska, O. V., & Zaliubivska, O. B., 2024.
Стійкість (психологічна) – здатність людини протистояти кризам і швидко повертатися до нормального стану	Kobasa, S.C.; Puccetti, M.C., 1983
Стійкість системи – здатність системи протистояти впливам і повертатися до стану рівноваги після збурення	Hodgson, D., McDonald, J. L., & Hosken, D. J., 2015.
Стійкість – це швидкість або здатність екосистеми повертатися до рівноваги після порушення	Arnoldi, J.-F., Loreau, M., & Haegeman, B., 2015.
Стійкість – це здатність системи реагувати, адаптуватися, поглинати впливи та відновлювати функціонування після порушень	Bruneau et al., 2003
Стійкість – це здатність системи витримувати непередбачувані збурення та функціонувати завдяки адаптивним можливостям	Mentges et al., 2023
Стійкість – це здатність системи бути керованою так, щоб повернутися в допустимий стан після будь-яких порушень	De Lara, M., 2018
Стійкість соціально-економічних систем – здатність систем протистояти кризам, трансформаціям і загрозам, зберігаючи функціонування та розвиток	Karamyshev, D., & Suvorov, V., 2024

*Джерело:* систематизовано автором.

У більшості визначень повторюються чотири базові характеристики: опір (resistance) (1), адаптація (adaptability) (2), відновлення (recovery) (3), збереження функцій (functionality preservation) (4). Системний погляд на поняття стійкості дозволяє зробити висновок, що ці чотири базові характеристики дають їй комплексну характеристику.

Еволюційний погляд на підходи дозволяє констатувати, що в більш ранніх підходах «стійкість» корелює із поняттями «міцність» та «витривалість», а на сучасному етапі – вона розглядається як динамічний процес адаптації та проактивності (розвитку).

З позиції всеохоплюючого системного підходу можна зробити висновок, що стійкість — це здатність системи чинити опір, зберігати функціонування, адаптуватися до змін і відновлюватися після шоків у мінливому середовищі.

Тож, економічна стійкість — це динамічна здатність економічної системи (мікро-, мезо- чи макрорівня) виявляти опірність зовнішнім екзогенним шокам, абсорбувати їхні негативні наслідки, адаптувати свою внутрішню структуру та ресурси в процесі кризи, а також відновлювати траєкторію стабільного розвитку або переходити на новий, якісно вищий рівень функціонування.

Сьогодні диверсифікація є тим самим стрижнем стійкості підприємств. На підтвердження цієї гіпотези було проведено опитування підприємств сфери послуг пожежної безпеки наприкінці 2025 року. Кількість опитаних підприємств – 23. Результати дають змогу провести такі узагальнення.

Вплив повномасштабної війни змусив підприємства сфери послуг пожежної безпеки так чи інакше диверсифікувати свою діяльність, шляхом урізноманітнення окремих або й усіх елементів та компонентів господарської системи. В ході опитування виявлено групу підприємств, які були змушені піти на ризики диверсифікації, оскільки ризики втрати бізнесу були вищими (від диверсифікації ринків – до диверсифікації джерел доходів). Ці підприємства відчули безпосередній вплив наслідків війни на собі. Відтак, їх диверсифікація була вимушеним кроком задля збереження бізнесу та організації (в широкому сенсі цього поняття). Інші група підприємств диверсифікувала свій продуктивний портфель, адаптуючись під потреби держави й суспільства. Ці підприємства мали запас міцності та потенціал диверсифікації (в авторському трактуванні цього терміну (Hrabovenko, 2021)). Ще одна група підприємств, кількість яких найменша серед респондентів, перетворили виклики війни на потенціал для розвитку та зростання, створюючи ті продукти і рішення, необхідність у яких ми бачимо лише згодом. Ці підприємства характеризуються високою проактивною поведінкою та низьким впливом наслідків війни.

Відтак, залежно від мотивів диверсифікації діяльності, можемо виділити нові її види характеристики і констатувати, що диверсифікаційна поведінка підприємств в умовах воєнного стану не є лінійною. Вона реалізується через чотири основні стратегічні вектори, кожен з яких формує специфічний профіль стійкості (рис. 1).



Рисунок 1. Типологія диверсифікаційної поведінки підприємств у воєнний період, що визначає рівень їх диверсифікаційної стійкості

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо це детальніше. Вимушена (реактивна) диверсифікація. Характерна для підприємств, що опинилися в зоні безпосереднього впливу екзогенних шоків (близькість до лінії фронту, руйнування бази).

Їх диверсифікаційна поведінка спрямована на фрагментарне захоплення будь-яких доступних ніш. Прикладом може бути перехід від складного проектування об'єктів до дрібного технічного обслуговування інженерних систем чи мереж, або продаж залишків обладнання замість надання комплексних послуг тощо.

Сам термін «вимушена диверсифікація» – не новий; його запропонували Hnatchenko Ye. Yu. & Lysenko A. V. (2019) у дихотомії природної та вимушеної диверсифікації. В цілому ми поділяємо думку авторів щодо явища вимушеної диверсифікації як форми уникнення неспроможності підприємства, збереження економічного потенціалу підприємства, і кваліфікованих працівників, але пропонуємо розширити погляд на таке явище з позиції сучасних економічних викликів, пов'язаних із наслідками війни у контексті профілю стійкості.

Адаптивна (маневрова) диверсифікація. Підприємства цього типу диверсифікаційної поведінки здійснюють реконфігурацію портфеля послуг відповідно до нових потреб держави та бізнесу: 1) продуктова диверсифікація – «що виробляємо?» (наприклад, освоєння сегмента облаштування укриттів, вогнезахисту об'єктів енергетики, систем раннього виявлення загроз); 2) географічна диверсифікація – «де виробляємо?» (наприклад, створення мобільних сервісних груп або філій у західних та центральних регіонах України без повної релокації активів); 3) операційно-модельна – «як виробляємо?» (реконфігурація способів створення, доставки та монетизації цінності (бізнес-моделі, процесів, ролей підприємства)).

Проактивна (інноваційна) диверсифікація. Цей тип поведінки передбачає створення нових ринків або технологічних стандартів, бізнес-моделей та «правил гри» ще до моменту кризової ситуації (випередження змін). Така диверсифікація демонструє найвищий рівень економічної стійкості підприємств та готовність до їх домінування у повоєнний період. Приклади: впровадження систем дистанційного моніторингу (IoT) та хмарних сервісів управління безпекою (SaaS).

Результати опитування підприємств (рис. 2) показали, що 31% підприємств диверсифікувалися вимушено, 50% відносять себе до категорії адаптації і лише 3% проявили ознаки проактивації. Решта підприємств мають ознаки нульової диверсифікаційної поведінки й лишаються спеціалізованими.

Приведена класифікація диверсифікаційної поведінки підприємств доповнює усталені видові характеристики диверсифікації і є цінною саме у дослідженні діяльності підприємств, що демонструють стійкість під час воєнних змін.

Зважаючи на вищезначене, можемо прийти до висновку, що диверсифікаційна стійкість є комплексною характеристикою будь-якого підприємства, що має ознаки диверсифікаційної поведінки чи імпліцитно є диверсифікованим. Зауважимо що саме такими є підприємства сфери, що ми досліджуємо (Hrabovenko, 2021).

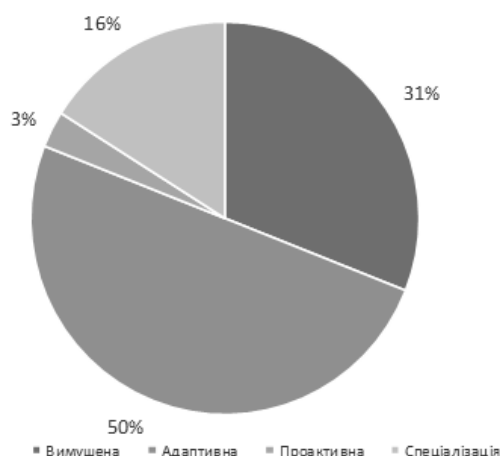


Рисунок 2. Формалізація результатів опитування підприємств

Джерело: побудовано автором на основі даних опитування.

Пропонується розглядати диверсифікаційну стійкість як складну динамічну характеристику підприємства, що визначає його здатність зберігати функціональну спроможність через стратегічне маневрування ресурсами та послугами в умовах критичної дестабілізації зовнішнього середовища. Диверсифікаційна стійкість – це динамічна спроможність підприємства не просто мати широкий асортимент послуг, а миттєво реконфігурувати свій ресурсний потенціал (кадри, обладнання, технології) у відповідь на екзогенні шоки (війну, «блекаути», зміни законодавства). Це здатність системи зберігати свою функціональну цілісність, навіть якщо окремі ринкові ніші повністю закриваються.

Традиційні визначення диверсифікації фокусуються на зростанні вартості бізнесу. Ми ж пропонуємо розглядати її і як механізм збереження критичних функцій. Наприклад, для фірми пожежної безпеки це означає, що стійкість вимірюється здатністю продовжувати гарантувати безпеку об'єктів, навіть якщо основний ринок (наприклад, нове будівництво) повністю зупинився.

Формуючи концепцію диверсифікаційної стійкості у воєнний час неможливо оминати те, як менеджменту підприємства діяти у конкретних ситуаціях та які рішення ухвалювати на цій основі. Спираючись на універсальність економічних (фінансових і нефінансових) метрик й особливості, притаманні підприємствам сфери послуг пожежної безпеки, що було ретельно досліджено у (Hrabovenko et al., 2022), виявлені нами ключові ознаки стійкості підприємств і видові характеристики диверсифікації діяльності підприємств, пропонується типова система індикаторів економічної оцінки стану диверсифікованих підприємств сфери послуг пожежної безпеки, що функціонують в умовах воєнних потрясінь (табл. 2). Запропонована система має концептуально-методичний характер і потребує подальшої емпіричної апробації.

**Таблиця 2. Система економічної оцінки диверсифікаційної стійкості підприємств сфери послуг пожежної безпеки у воєнний період**

Базова характеристика	Індикатори	Пояснення показника та його роль у диверсифікації
1. Опір (Resistance)	1. Коефіцієнт клієнтської концентрації	Оцінює частку найбільшого замовника у доході. Диверсифікація замовників зменшує ризик «смерті» бізнесу при втраті одного контракту.
	2. Коефіцієнт довгострокових сервісних контрактів	Показує відсоток стабільного «пасивного» доходу, який не залежить від коливань ринку нового будівництва.
	3. Коефіцієнт фінансового запасу міцності	Відстань між поточною виручкою та точкою беззбитковості. Чим він вищий, тим сильніший «імунітет» до падіння попиту.
	4. Індекс географічної розосередженості об'єктів	Міра територіального розподілу об'єктів обслуговування, що мінімізує ризик втрати всього ринку через локальний воєнний шок.
	5. Коефіцієнт автономності ресурсів	Наявність власних складських запасів комплектуючих та палива, що дозволяє працювати в умовах розриву логістики.
2. Адаптація (Adaptability)	1. Коефіцієнт ресурсної конвергенції	Частка персоналу, що володіє суміжними компетенціями (наприклад, монтажник та аудитор), що дозволяє швидко перекидати людей на нові ніші.
	2. Частка нових послуг у структурі доходу	Відсоток виручки від послуг, впроваджених як реакція на війну (наприклад, облаштування укриттів, аудит релокованого бізнесу).
	3. Швидкість сервісного маневру	Час (у днях/місяцях), необхідний для запуску нового виду послуг — від ідеї до отримання ліцензії та першої реалізації.
	4. Рівень цифрової зрілості процесів	Здатність перевести управління та моніторинг у хмарний формат, забезпечуючи гнучкість управління без прив'язки до офісу.
	5. Коефіцієнт гнучкості операційних витрат	Співвідношення змінних та постійних витрат. Диверсифікація через аутсорсинг дозволяє швидше адаптуватися до падіння доходів.
3. Відновлення (Recovery)	1. Період фінансової регенерації	Термін, за який підприємство повертається до позитивного грошового потоку після пікового впливу шоку.
	2. Коефіцієнт утримання клієнтської бази	Здатність повернути старих замовників або швидко залучити нових на зміну тим, що припинили діяльність.
	3. Частка резервного капіталу в активах	Спеціальний фонд диверсифікаційного розвитку, який використовується суто для реанімації бізнес-процесів.
	4. Індекс відновлення кадрового потенціалу	Швидкість заміщення ключових фахівців, що вибули (мобілізація, міграція), без втрати ліцензійної відповідності.
	5. Коефіцієнт конверсії нових запитів	Відношення нових ринкових запитів у постшоковий період до реалізованих контрактів (ефективність захоплення «нового» ринку).

Базова характеристика	Індикатори	Пояснення показника та його роль у диверсифікації
4. Збереження функцій (Functionality Preservation)	1. Індекс операційної безперервності	Відсоток критично важливих регламентних робіт, які виконуються без затримок навіть за умови дії зовнішніх загроз.
	2. Коефіцієнт доступності сервісу	Ймовірність виконання зобов'язань щодо безпеки в умовах блекаутів або обмежень пересування (за рахунок автономності).
	3. Частка дистанційно керованих об'єктів	Рівень впровадження систем моніторингу, які дозволяють контролювати пожежний стан без фізичної присутності людей на об'єкті.
	4. Рівень відповідності ліцензійним умовам	Здатність зберігати юридичне право на діяльність під час кризи (наявність сертифікованих приладів, навченого персоналу).
	5. Ефективність каналів екстреної комунікації	Час реакції системи управління на виникнення позазататної ситуації на об'єкті замовника в умовах дестабілізації зв'язку.

*Джерело:* складено автором.

По кожній групі пропонується розрахувати підсумковий (інтегральний) показник (коефіцієнт): Коефіцієнт опору ( $K_{res}$ ), Коефіцієнт адаптації ( $K_{ad}$ ), Коефіцієнт відновлення ( $K_{rec}$ ), Коефіцієнт збереження функцій ( $K_{ff}$ ). Що більше збалансований цей профіль диверсифікаційної стійкості, тим більш стійкою визначається позиція компанії у контексті економічної стійкості. У такому розрізі диверсифікація виступає не просто як «стан», а як інструмент, що забезпечує ці чотири властивості.

Досліджуючи економічну сутність запропонованих показників диверсифікаційної стійкості для підприємств сфери послуг пожежної безпеки, можемо констатувати, що підприємства різних груп (залежно від виду диверсифікаційної поведінки – вимушеної, адаптивної, проактивної, нульової) будуть мати різні підсумкові значення (інтегральні показники) відповідних характеристик стійкості (опір, адаптація, відновлення, збереження функцій). Наприклад, при вимушеній диверсифікації опір буде мінімальним, проте, збереження функціональності – максимальне; при адаптивній диверсифікації відновлення буде мінімальним, тоді як адаптація- максимальною і так далі. Представимо дані припущення у матриці диверсифікаційної стійкості (табл. 3).

**Таблиця 3. Концептуальна матриця диверсифікаційної стійкості**

Видові характеристики диверсифікації	Базові характеристики диверсифікаційної стійкості			
	Опір	Адаптація	Відновлення	Збереження функцій
Вимушена	мінімальний	середня	мінімальне	максимальне
Адаптивна	середній	максимальна	Середнє	мінімальні
Проактивна	максимальний	середня	мінімальне	мінімальне
Нульова	мінімальний	мінімальна	мінімальне	мінімальне

*Джерело:* складено автором.

## Дискусія

Результати проведеного дослідження розширюють сучасний науковий дискурс щодо економічної стійкості підприємств, доповнюючи його поведінковим і диверсифікаційним виміром. У міжнародній науковій літературі стійкість підприємств переважно розглядається через призму адаптивності, безперервності функціонування та здатності організацій протистояти кризовим впливам. Зокрема, Linnenluecke and Griffiths (2022) акцентують увагу на business model resilience як здатності менеджменту адаптувати бізнес-модель до змін середовища, зосереджуючись переважно на стратегічній гнучкості управлінських рішень. У межах цього підходу стійкість пов'язується передусім із трансформацією бізнес-моделі як реакцією на зміни.

Vak et al. (2025), узагальнюючи дослідження щодо resilience малих і середніх підприємств, розглядають стійкість переважно як здатність підприємства витримувати кризові явища завдяки організаційній гнучкості, ресурсній доступності, мережевим зв'язкам та швидкості адаптації. У цьому контексті диверсифікація може розглядатися як один із можливих інструментів, однак не займає центрального місця у формуванні самої логіки стійкості.

Steen et al. (2024), розвиваючи концепцію business continuity and resilience management, фокусуються на забезпеченні безперервності функціонування через системи ризик-менеджменту, кризового реагування та організаційного відновлення. Такий підхід є особливо важливим для підприємств критичної інфраструктури, проте він орієнтований насамперед на збереження операційної стабільності, а не на стратегічну реконфігурацію підприємства через диверсифікаційні процеси.

На відміну від зазначених підходів, у даному дослідженні запропоновано розглядати диверсифікацію не лише як інструмент розвитку, зростання чи зниження ризиків, а як системоутворюючий механізм забезпечення стійкості підприємства в умовах тривалих воєнних потрясінь. Авторський підхід зміщує фокус із традиційного трактування resilience як здатності реагувати на кризу до розуміння диверсифікації як поведінкового механізму, через який підприємство реалізує опір, адаптацію, відновлення та збереження критичних функцій. Саме в цьому полягає ключова відмінність і теоретичний внесок дослідження.

Таким чином, якщо у Linnenluecke and Griffiths (2022) стійкість реалізується переважно через трансформацію бізнес-моделі, у Vak et al. (2025) — через ресурсну та організаційну гнучкість, а у Steen et al. (2024) — через безперервність управління, то в межах даного дослідження диверсифікація постає фундаментальним механізмом, який інтегрує всі ці елементи в єдину систему стратегічного виживання та розвитку підприємства. Це особливо важливо для підприємств сфери послуг пожежної безпеки, де збереження функціональної спроможності часто є важливішим за традиційні показники економічного зростання.

Запропонована концепція диверсифікаційної стійкості також поглиблює сучасні resilience studies завдяки включенню воєнної специфіки як окремого типу довготривалої екстремальної невизначеності. На відміну від більшості міжна-

родних досліджень, що аналізують кризи переважно як тимчасові або циклічні явища, у цій роботі війна розглядається як середовище перманентних каскадних шоків, у якому диверсифікація стає не лише інструментом адаптації, а фундаментальною властивістю життєздатності підприємства.

Водночас результати дослідження мають певні обмеження. Запропонована концепція наразі має переважно теоретико-методичний характер і потребує подальшої емпіричної апробації на ширшій вибірці підприємств, а також математичної формалізації індикаторів диверсифікаційної стійкості. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення інтегрального індексу диверсифікаційної стійкості, галузеву адаптацію запропонованої моделі та міжнародні порівняння підприємств, що функціонують в умовах різних типів екстремальної нестабільності.

### **Висновки**

У дослідженні обґрунтовано необхідність переосмислення традиційних підходів до диверсифікації підприємств в умовах тривалої війни, де вона трансформується з інструменту розвитку у фундаментальний механізм забезпечення стійкості. Запропоновано концептуальний підхід до трактування диверсифікаційної стійкості як динамічної здатності підприємства зберігати функціональну цілісність через стратегічну реконфігурацію ресурсів, процесів і бізнес-моделей у відповідь на екзогенні шоки. Це дозволяє розширити сучасні підходи до *resilience management* шляхом інтеграції поведінкового та диверсифікаційного вимірів у систему стратегічного управління.

Практична цінність дослідження полягає у розробленні типології диверсифікаційної поведінки підприємств у воєнний період (вимушена, адаптивна, проактивна, нульова), а також у формуванні концептуальної системи індикаторів оцінювання диверсифікаційної стійкості за чотирма базовими характеристиками: опір, адаптація, відновлення та збереження функцій. Запропонований підхід може бути використаний як методична основа для стратегічної діагностики підприємств сфери послуг пожежної безпеки та інших сервісних галузей, що функціонують в умовах високої невизначеності.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації категорії «диверсифікаційна стійкість», яка розглядає диверсифікацію не лише як економічний інструмент розвитку чи зниження ризику, а як системоутворюючий механізм забезпечення життєздатності підприємства в умовах каскадних воєнних шоків. Розвинено поведінковий підхід до диверсифікації через авторську типологію диверсифікаційної поведінки та запропоновано галузеву адаптований *framework* оцінювання стійкості підприємств сфери пожежної безпеки.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію запропонованої концепції на ширшій вибірці підприємств, математичну формалізацію системи індикаторів, визначення вагових коефіцієнтів інтегрального індексу диверсифікаційної стійкості та адаптацію моделі до інших секторів економіки. Перспективним є також дослідження трансформації диверсифікаційної стійкості у довгострокові конкурентні переваги підприємств у повоєнний період.

**Декларації автора****Авторський внесок:**

Автор несе відповідальність за всі етапи дослідження, включаючи розробку ідеї, методологію, аналіз та написання рукопису.

**Конфлікт інтересів:** автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

**Фінансування:** Дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

**Доступність даних:** Дані доступні за запитом.

**Використання штучного інтелекту:** У процесі підготовки статті автором використано інструменти штучного інтелекту (зокрема, Google Gemini) при формуванні списку використаних джерел та мовного редагування анотації та покращення її стилю викладу. Усі результати були перевірені автором, яки несуть повну відповідальність за зміст роботи.

**Подяки:** автор висловлює подяку керівництву підприємств-респондентів за участь в опитуванні та наданні даних для проведення дослідження.

### ***Література / References***

- Arnoldi, J.-F., Loreau, M., & Haegeman, B. (2015). *Resilience, reactivity and variability: A mathematical comparison of ecological stability measures* (arXiv:1510.07120). *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1510.07120>
- Artemenko, L., & Petrenko, A. (2025). Upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu pidpriemstva: Pryntsyry, etapy, pidkhody, stratehii [Management of economic resilience of the enterprise: Principles, stages, approaches, strategies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii (Entrepreneurship and Innovation)*, 37, 97–103. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.15> [in Ukrainian].
- Bachtiar, N., Setiawan, A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 345. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
- Bak, O., Shaw, S., Colicchia, C., & Kumar, V. (2026). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: An umbrella review. *Review of Managerial Science*, 20, 301–329. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Belimenko, O. (2024). Ekonomichna stiikist pidpriemstva [Economic resilience of the enterprise]. *Scientia Fructuosa*, 154(2), 63–77. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04) [in Ukrainian].
- Belimenko, O. I., & Blakyyta, H. V. (2025). Ekonomichna stiikist pidpriemstv v umovakh viiny [Economic resilience of enterprises under war conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (Ekonomichni nauky) [Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)]*, 54, 17–25. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-54-2> [in Ukrainian].
- Bistrova, J., Lace, N., & Kasperovica, L. (2021). Enterprise crisis-resilience and competitiveness. *Sustainability*, 13(4), Article 2057. <https://doi.org/10.3390/su13042057>
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K., & Wallace, W. A. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. <https://doi.org/10.1193/1.1623497>
- Chumak, L. F., & Bohdanova, O. Ye. (2015). Ekonomichna stiikist pidpriemstva: Faktory ta mekhanizm upravlinnia [Economic resilience of the enterprise: Factors and management

- mechanism]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (The Bulletin of Transport Economy and Industry)*, 49, 165–169. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51138> [in Ukrainian].
- Chykhantsova, O. A. (2025). Psykholohichna stiikist osobystosti v umovakh ekstremalnykh sotsialnykh vyklykiv: Empyrychne doslidzhennia u konteksti suchasnoi kryzy [Psychological resilience of personality in conditions of extreme social challenges: Empirical research in the context of modern crisis]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Seriiia Psykholohiia (Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Psychology Series)*, 3, 38–43. [in Ukrainian].
- De Lara, M. (2018). *A mathematical framework for resilience: Dynamics, uncertainties, strategies and recovery regimes* (arXiv:1802.00733). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1802.00733>
- Essuman, D., Owusu-Yirenkyi, D., Afloe, W. T., & Donbesuur, F. (2023). Leveraging foreign diversification to build firm resilience: A conditional process perspective. *Journal of International Management*, 29(6), Article 101099. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101099>
- Hlushko, O., Drozdova, Yu., & Bai, S. (2025). Kharakterystyka peredumov ta sotsialno-ekonomichnoi neobkhdnosti dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstv [Characterization of prerequisites and socio-economic necessity of diversification of enterprise activities]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(62), 337–354. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.62.2025.4728> [in Ukrainian].
- Hnatchenko, Ye. Yu., & Lysenko, A. V. (2019). Evoliutsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia sutnosti dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstva [Evolution of scientific approaches to defining the essence of enterprise activity diversification]. In *Stalyi rozvytok mist (Sustainable development of cities)* (pp. 145–148). O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. [in Ukrainian].
- Hodgson, D., McDonald, J. L., & Hosken, D. J. (2015). What do you mean, “resilient”? *Trends in Ecology & Evolution*, 30(9), 503–506. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2015.06.010>
- Hrabovenko, O. V. (2016). Diversification in the development of post-industrial enterprise. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 36–37, 14–24. [in Ukrainian].
- Hrabovenko, O. (2021). *Economic management of business directions' diversification* (Doctoral dissertation). Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. [in Ukrainian].
- Hrabovenko, O., Hrebeshkova, O., & Kyzenko, O. (2022). Formation of diversifying substrategies for the enterprise business activities. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej. Zarzadzanie*, 45, 19–31. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2022.1.02>
- Karamyshev, D., & Suvorov, V. (2024). Global governance and comprehensive security: Integrative aspects of forming a global ecosystem of resilience in conditions of hybrid threats. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia (Theory and Practice of Public Administration)*, 1(78), 7–23. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01> [in Ukrainian].
- Khrapach, V., & Piletska, S. (2023). Dyversyfikatsiia yak metod pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstva v pisliavoiennyi period [Diversification as a method of increasing the economic efficiency of an enterprise in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-52> [in Ukrainian].

- Kobasa, S. C., & Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 839–850. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.839>
- Komarnitska, L. M. (2025). Psychological resilience as a resource for adaptation to extreme conditions. *Inkluzyvne suspilstvo (Inclusion and Society)*, 2, 85–91. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-2-10> [in Ukrainian].
- Kovalchuk, N., & Kaluhar, A. (2022). Challenges for Ukraine's enterprises in the conditions of war with Russia. *Economy and Society*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> [in Ukrainian].
- Kravchyk, Yu., Shpylova, V., & Dobrozorova, O. (2024). Zberezhennia potentsialu stiikosti i konkurentospromozhnosti vitchyznianykh ahrarynykh pidpriemstv v umovakh viiny [Preserving the potential for resilience and competitiveness of domestic agricultural enterprises under war conditions]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 164–172. <https://doi.org/10.31891/mdes-2024-11-22> [in Ukrainian].
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2022). Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74, 575–601. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x>
- Martin, R., & Sunley, P. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924–1927.
- Marusiak, N. (2025). Zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu ta ekonomichnoi turbulentnosti [Ensuring financial stability of enterprises under martial law and economic turbulence]. *Stalyi rozvytok ekonomiky (Sustainable Development of Economy)*, 1, 85–91. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-51-11> [in Ukrainian].
- Mentges, A., Halekotte, L., Schneider, M., Demmer, T., & Lichte, D. (2023). *A resilience glossary shaped by context: Reviewing resilience-related terms for critical infrastructures* (arXiv:2302.04524). *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.04524>
- Merzliakova, O. L. (2023). Rezylientsnist abo psykholohichna stiikist: Kontsept, vymiryuvannia, rozvytok (analytychnyi ohliad) [Resilience or psychological stability: Concept, measurement, development (analytical review)]. *Analytychnyi visnyk u sferi osvity i nauky*, 18, 96–120. [in Ukrainian].
- Namyasenko, V., Zakryzhevska, I., Blakytta, H., Gnatchenko, Ye., & Mykhailov, S. (2025). Mechanism of diversified development of enterprises in post-war financial and economic transformations. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(64), 413–427. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.64.2025.4893>
- Panasiuk, N. S. (2024). Psykholohichna stiikist yak odyin iz chynnykiv yakosti zhyttia osobystosti [Psychological resilience as one of the factors of an individual's quality of life]. *Svit naukovykh doslidzhen (World of Scientific Research)*, 52. [in Ukrainian].
- Pryshchak, M. D., Hrechanovska, O. V., & Zaliubivska, O. B. (2024). Zhyttiistiikist osobystosti: Poshuk systemoutvoriuvannia poniattia [Personality resilience: Search for a system-forming concept]. *Naukovi perspektyvy (Scientific Perspectives)*, 3(45), 1271–1282. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-1271-1282](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-1271-1282) [in Ukrainian].
- Radović Marković, M. (2018). Organisational resilience and business continuity: Theoretical and conceptual framework. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, 1(1), 5–11.

- Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2024). Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12501. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>
- Stepanenko, O. I., & Kanelska, A. V. (2023). Finansova stiiikist pidpriemstv v period voiennoho stanu: Ryzyky, zahrozy, shliakhy ikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: Risks, threats, and ways to overcome them]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii (Entrepreneurship and Innovation)*, 33, 136–141. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21> [in Ukrainian].

### **DIVERSIFICATION RESILIENCE OF FIRE SAFETY SERVICE ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS: A CONCEPTUAL APPROACH**

**Oleksandr HRABOVENKO**, <https://orcid.org/0000-0002-9607-704X>,

Ph.D in Economics, Lecturer, Professional College of Economics and Management of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine, [o.v.grabovenko@ukr.net](mailto:o.v.grabovenko@ukr.net)

**Abstract.** This study examines the transformation of enterprise management approaches under wartime conditions, focusing on fire safety service enterprises operating in an environment of prolonged military instability. The relevance of the research is determined by the growing mismatch between traditional diversification approaches, primarily designed for stable market growth, and the actual needs of enterprises functioning under cascading wartime disruptions, market instability, and extreme uncertainty. The purpose of the article is to develop a conceptual framework for diversification resilience as a strategic characteristic that supports the preservation of critical business functions under conditions of sustained external shocks. The study applies a systemic and conceptual approach supported by an expert survey of 23 Ukrainian fire safety service enterprises conducted in late 2025. Based on the analysis, diversification resilience is interpreted as the enterprise's dynamic capacity to reconfigure resources, processes, and service portfolios in response to external destabilization while maintaining functional continuity. The research proposes a typology of diversification behavior in wartime conditions, distinguishing forced, adaptive, proactive, and zero diversification patterns. The practical contribution of the study is reflected in the development of a conceptual system of diversification resilience indicators structured around four core dimensions: resistance, adaptability, recovery, and functionality preservation. These dimensions provide a methodological basis for assessing strategic flexibility and enterprise sustainability under wartime conditions. The findings contribute to the broader discussion on economic resilience by expanding the understanding of diversification from a conventional growth-oriented strategy to a resilience-supporting behavioral mechanism. The proposed framework may be useful for further empirical testing and for adapting resilience-oriented strategic management approaches to other service sectors operating in highly unstable environments.

**Keywords:** diversification, economic resilience, diversification resilience, fire safety services, resilience indicators, wartime, diversification behavior.