

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

УДК 338.124.4:658.5:355.02

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВІЙНИ

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES DURING WAR

**Носань Наталія Сергіївна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

**Борисенко Олександр Вікторович**

магістр,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9769-8852>

**Назаренко Тетяна Сергіївна**

студент,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5857-7791>

**Nosan Natalia, Borysenko Oleksandr, Nazarenko Tetiana**  
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

У статті розглядається питання антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств в умовах війни, що стає особливо актуальним у контексті безпрецедентних викликів для бізнесу. Військові конфлікти змушують підприємства адаптуватися до нових реалій, що включають фізичні загрози для активів, нестабільність логістичних ланцюгів, фінансові труднощі та невизначеність планування. Мета дослідження полягає у вивченні методів антикризового управління, які дозволяють зберегти бізнес-операції, захистити кадровий потенціал, оптимізувати ресурси та налагодити альтернативні канали постачання і збуту продукції. Автори пропонують практичні інструменти для стабілізації підприємств у воєнних умовах, зокрема стратегічні підходи до диверсифікації ринків, адаптації бізнес-моделей та інвестування в інновації. Успішні приклади антикризового управління здатні стати основою для формування ефективною економічною стійкістю підприємств, сприяючи відновленню національної економіки в постконфліктний період.

**Ключові слова:** підприємство, криза, антикризове управління, війна, військовий стан, стратегія, стратегічний розвиток.

The research addresses the unprecedented challenges businesses face in conflict zones. Military conflicts create severe, unpredictable conditions for economic activity, amplifying risks and necessitating a re-evaluation of conventional management strategies. Companies are confronted with physical threats to assets, planning uncertainties, disrupted logistics, and significant financial strain. Sustaining business viability, preserving employment, and fostering economic stability during wartime become not only priorities for individual companies but essential to national economic recovery. This study examines crisis management strategies aimed at minimizing adverse effects and ensuring business operations amid limited resources, unpredictability, and physical threats. Identifying optimal strategies for safeguarding business processes, protecting employees, and establishing alternative supply chains is critical for enterprise resilience and post-conflict recovery potential. The topic also gains relevance concerning governmental policies designed to support economic recovery post-conflict. Effective crisis management and strategic development practices observed in wartime can serve as foundations for new business models capable of navigating future crises. This research highlights adaptive strategies and tools for companies to safeguard core assets, secure personnel, and optimize resource allocation in a highly volatile environment. During wartime, crisis management encompasses a series of proactive measures tailored to swiftly address emerging threats, preserve

assets, and stabilize operations. Grounded in principles of flexibility, adaptability, and agility, these strategies respond to an unstable external environment demanding rapid and unconventional approaches. In particular, wartime crisis management entails strict security measures for personnel, maintenance of logistical assets, and strategic resource stockpiling to maintain essential functions. Moreover, the study discusses strategic development directions that companies may adopt under wartime conditions, such as business model reassessment, market diversification, investment in digital and innovative technologies, and adaptive workforce strategies. Each of these aspects enables companies to respond more effectively to wartime constraints while preparing for a robust recovery and growth trajectory once stability returns.

**Keywords:** enterprise, crisis, anti-crisis management, war, martial law, strategy, strategic development.

**Постановка проблеми.** Військові конфлікти створюють надзвичайно складні та непередбачувані умови для економічної діяльності, підвищують ризики для бізнесу та змушують переглядати традиційні підходи до управління. Підприємства в таких умовах стикаються з численними викликами: фізичною загрозою для активів, невизначеністю в плануванні, нестабільністю логістичних каналів та значними фінансовими труднощами. Збереження життєздатності бізнесу, підтримка зайнятості та економічної стабільності у період війни стає не лише інтересом окремих суб'єктів господарювання, а й критично важливим для економічного та соціального відновлення країни.

У період війни підприємства потребують нових стратегічних підходів, які дозволять їм адаптуватися до змін і виживати в умовах нестабільності. Це дослідження спрямоване на вивчення методів антикризового управління, які здатні мінімізувати негативні наслідки та забезпечити функціонування бізнесу в умовах обмежених ресурсів, непередбачуваності та загрози для фізичних активів. Пошук оптимальних стратегій для збереження бізнес-процесів, захисту кадрів, налагодження альтернативних каналів постачання і збуту має вирішальне значення для стійкості підприємств та їх можливості швидко відновити свою діяльність після завершення конфлікту.

Крім того, ця тема набуває додаткової актуальності в контексті необхідності формування державних політик і підтримки підприємств, які сприятимуть відновленню економіки у післявоєнний період. Успішні приклади антикризового управління та стратегічного розвитку в умовах війни можуть стати базою для впровадження нових моделей бізнесу, здатних ефективно реагувати на подібні кризи у майбутньому. Таким чином, дослідження теми антикризового управління і стратегічного розвитку підприємств в умовах війни є надзвичайно актуальним, адже воно пропонує конкретні рішення для подолання кризи і сприяє

формуванню стійкої економічної основи для країни в умовах воєнної нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В умовах війни антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств стали предметом активного вивчення в науковій спільноті. Останні дослідження акцентують увагу на специфіці управлінських практик, що відповідають на виклики, пов'язані з військовими конфліктами. Серед значущих публікацій можна виділити роботи, які досліджують адаптивні стратегії підприємств, орієнтовані на забезпечення їхньої життєздатності в умовах нестабільності.

До числа українських науковців, які досліджують питання антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств у воєнних умовах, належать фахівці, які займаються економічною стабільністю, фінансовою санацією, управлінням ризиками та кризовими ситуаціями в бізнесі. Серед таких варто виділити наукові роботи В. Кошкіна, О. Черепа, О. Терещенка, В. Василенко, Л. Лігоненко та ін.

Таким чином, останні дослідження та публікації в галузі антикризового управління в умовах війни підкреслюють важливість адаптивних стратегій, ефективного фінансового менеджменту та активної співпраці з державними структурами. Ці аспекти є критично важливими для забезпечення стійкості підприємств і їхнього подальшого розвитку у післяконфліктний період.

**Постановка завдання.** Дослідження має на меті виявити основні ризики та виклики, з якими стикаються підприємства в умовах війни, а також запропонувати методи та інструменти антикризового управління, які сприяють збереженню ключових активів, захисту персоналу та оптимізації ресурсів організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління у воєнний період – це комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи

підприємства. Воно базується на принципах гнучкості, адаптивності та мобільності, оскільки зовнішнє середовище стає надзвичайно нестабільним і вимагає швидких та нестандартних підходів. У воєнний час антикризове управління передбачає більш жорсткі заходи з безпеки персоналу, збереження матеріально-технічної бази та створення запасів ресурсів [1].

Цілі та завдання антикризового управління в період війни є важливими аспектами діяльності підприємства, оскільки в умовах військових дій головним стає забезпечення його життєздатності, збереження активів та захист людей. Саме на ці основні цілі спрямоване антикризове управління, яке зосереджує свої зусилля на зниженні ризиків, оптимізації ресурсів і підтримці стабільної комунікації з партнерами. Ці заходи допомагають підприємствам не тільки адаптуватися до екстремальних умов, але й зберігати можливості для подальшого розвитку.

У воєнний час першочерговою метою є мінімізація ризиків і збитків. Військовий конфлікт, з одного боку, створює ризики фізичного знищення об'єктів інфраструктури, з іншого – спричиняє перебої в постачанні необхідних матеріалів, ресурсів та робочої сили. Для мінімізації таких ризиків розробляються спеціальні стратегії, які можуть включати диверсифікацію постачальників, забезпечення додаткових запасів ресурсів та створення альтернативних каналів збуту. У випадках, коли підприємства знаходяться у зоні активних бойових дій, важливою частиною стратегії є підготовка до евакуації – і обладнання, і персоналу. Це може також включати укріплення критичних інфраструктурних об'єктів, що зменшує ймовірність фізичних втрат від обстрілів чи руйнувань [2].

Не менш важливим завданням є оптимізація використання ресурсів. У кризових умовах кожна одиниця ресурсів стає критично важливою, тому ефективно управління ними стає обов'язковим для виживання бізнесу. Витрати на другорядні потреби необхідно обмежувати, аби забезпечити основні процеси, від яких залежить функціонування підприємства. Наприклад, зниження витрат на маркетинг чи нерелевантні проєкти дозволяє перерозподілити фінанси на закупівлю необхідних матеріалів, охорону чи підтримку ключових технологій. Водночас підприємства можуть розглядати варіанти більш раціонального використання наявного обладнання, скорочення витрат на енергоресурси та залучення

альтернативних джерел енергії для забезпечення роботи.

Захист кадрів та майна є ще одним важливим елементом антикризового управління. Під час війни забезпечення безпеки працівників стає пріоритетом, адже люди – це ключовий ресурс будь-якої компанії. Розробка планів евакуації, забезпечення умов для віддаленої роботи та додаткові заходи захисту на виробничих об'єктах дозволяють підприємству зберегти команду та підтримати її моральний дух. Наприклад, деякі компанії створюють для своїх працівників безпечні приміщення або забезпечують можливість тимчасової релокації до більш безпечних регіонів. Це важливо не тільки для фізичного захисту співробітників, але й для підтримки їх психологічного здоров'я в умовах невизначеності та стресу. Також сюди відноситься захист матеріальних цінностей, таких як обладнання та запаси продукції, що може бути переміщене на склади у віддалених від лінії фронту місцях.

Ще одним завданням є підтримка зв'язку з клієнтами та постачальниками. Налагоджена комунікація дозволяє зберігати клієнтську базу, яка є важливою для відновлення діяльності після стабілізації ситуації. Компанії, що діють в умовах війни, часто стикаються з проблемами у логістичних ланцюгах, тому важливо забезпечити стабільні канали для спілкування з постачальниками. Це дозволяє швидко вирішувати питання з доступністю товарів та попереджати партнерів про можливі затримки. Важливо також розглядати можливість створення нових партнерств, які забезпечать альтернативні способи постачання чи збуту продукції [3].

Таким чином, антикризове управління в умовах війни зосереджується на чітких та послідовних кроках, спрямованих на зниження ризиків, раціональне використання ресурсів, безпеку кадрів та збереження ділових зв'язків. Війна диктує нові умови і створює серйозні виклики для бізнесу, проте антикризові стратегії допомагають зберігати стабільність, виживати у кризових ситуаціях і готуватися до подальшого відновлення та зростання.

Стратегічний розвиток в умовах воєнного стану має адаптуватися до нових викликів і невизначеностей. Стратегічний розвиток в період війни охоплює кілька ключових напрямків [4]:

– Ревізія бізнес-моделі: переоцінка існуючих бізнес-процесів для виявлення най-

більш ефективних і стійких до кризових змін. Деякі компанії можуть знайти можливості в нових галузях, наприклад, виробництві товарів для військових чи гуманітарних потреб.

– Диверсифікація ринків: пошук нових ринків, особливо закордонних, для зменшення залежності від внутрішнього ринку, який може зазнавати впливу бойових дій.

– Інвестиції в інновації: використання цифрових технологій для підвищення продуктивності і зниження залежності від фізичних активів. Це може включати цифровізацію обслуговування клієнтів, автоматизацію виробництва та логістики.

– Формування кадрових стратегій: адаптація кадрової політики з урахуванням можливих втрат персоналу, міграції робітників, мобілізаційних процесів. Підтримка високої моральної атмосфери серед працівників також відіграє важливу роль.

Антикризове управління під час війни стикається з безпрецедентними ризиками та викликами, які потребують швидких рішень, гнучкості та стратегічного бачення. Одним із найголовніших ризиків є фізична загроза для активів та персоналу. Підприємства можуть зазнавати прямого руйнування через обстріли, авіаудари чи інші військові дії, що ставить під загрозу виробничі потужності, склади, транспортну інфраструктуру і навіть життя співробітників. Такі ситуації змушують керівництво зосереджувати ресурси на захисті ключових об'єктів або, у крайньому випадку, на евакуації людей і обладнання, що є складним і фінансово витратним процесом.

Серйозним викликом є також невизначеність і фінансові труднощі, з якими зіштовхуються підприємства під час війни. Планування стає практично неможливим у довгостроковій перспективі, оскільки ситуація швидко змінюється, а перспективи завершення конфлікту залишаються туманними. Обмеженість фінансових ресурсів посилюється зниженням попиту на продукцію та послуги, адже люди змушені економити в умовах кризи. Крім того, перебої в поставках сировини і матеріалів, інфляційний тиск та нестабільність валютного курсу суттєво зменшують фінансову гнучкість підприємства, змушуючи обирати між найнеобхіднішими потребами.

Перебої в логістиці є ще одним критичним ризиком антикризового управління в умовах війни. Постачання сировини, матеріалів і готової продукції часто ускладнюється або взагалі стає неможливим через блокування шляхів транспортування. Окрім цього,

ризик пошкодження вантажів під час перевезень або затримки через військові дії збільшують нестабільність логістичних процесів. Для багатьох підприємств, які залежать від швидкої доставки матеріалів або своєчасної реалізації товарів, перебої у логістичних каналах можуть призвести до зупинки виробництва і навіть банкрутства. Таким чином, ці ризики вимагають оперативного реагування та креативного підходу до вирішення питань постачання, евакуації та підтримки безпеки персоналу, що є основою виживання підприємства у воєнних умовах [5].

Інструменти та методи антикризового управління для стійкого розвитку підприємства в умовах війни мають бути спрямовані на оперативне реагування, фінансову стабільність та безпеку співробітників. Першим ефективним інструментом є створення антикризового штабу – спеціалізованої команди, що займається моніторингом поточної ситуації, аналізом ризиків та розробкою швидких рішень для запобігання критичним збоям у роботі. Такий штаб забезпечує централізоване управління кризовими процесами та здатен оперативно адаптуватися до різних викликів, які виникають у реальному часі.

Фінансовий менеджмент і управління готівкою стають важливими інструментами для підтримки бізнесу на плаву в умовах, коли надходження можуть бути нестабільними або різко знижуватись. Це передбачає суворе планування витрат, обмеження видатків на другорядні потреби та формування резервного фонду, який допомагає покривати основні операційні витрати. Наявність такого фонду дозволяє підприємству зберігати життєздатність навіть при тимчасовій відсутності доходів або в умовах підвищеного фінансового ризику.

Запровадження дистанційної роботи та створення безпечних робочих умов є ще одним важливим елементом антикризового управління. Він вимагає інвестицій у віддалену інфраструктуру, щоб співробітники, які можуть працювати з дому, мали необхідні інструменти та підтримку. Для тих, хто залишається на виробничих об'єктах, важливо створити додаткові заходи безпеки, зокрема план евакуації, запровадження спеціальних умов праці та забезпечення персоналу необхідними засобами захисту.

Нарешті, ефективна співпраця з державними структурами та міжнародними організаціями стає важливим аспектом антикризового управління. Взаємодія з державною владою

допомагає отримати своєчасну підтримку, пільги, податкові послаблення або інші ресурси, які можуть допомогти бізнесу вистояти у складні часи. Співпраця з міжнародними організаціями відкриває додаткові можливості отримання фінансової та консультаційної допомоги, що може включати інвестиції, підтримку від донорських організацій, а також обмін досвідом з іншими підприємствами, що перебувають у подібних умовах [6].

Ці інструменти дозволяють підприємству не лише вижити в умовах війни, але й закласти основи для стійкого розвитку, який буде цінним навіть після завершення кризи.

Коли ми говоримо про короткострокові та довгострокові перспективи розвитку підприємств у умовах війни, важливо усвідомлювати, що ці два аспекти тісно переплітаються, але мають свої специфічні цілі та завдання. Короткострокові перспективи в першу чергу орієнтовані на виживання. У цей складний період підприємства повинні зосередитися на стабілізації своїх операцій, що включає збереження робочих місць, оптимізацію витрат і забезпечення безперервності бізнес-процесів. Важливо зберегти базу клієнтів, адже їх лояльність та підтримка в умовах кризи можуть стати вирішальними для виживання компанії. Ці моменти вимагають гнучкості в управлінні, оперативності у прийнятті рішень та здатності швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації.

З іншого боку, довгострокові перспективи вимагають стратегічного бачення. Підприємства повинні вже сьогодні почати визначати потенційні напрямки для зростання після війни. Вони можуть включати пошук нових інвестицій, розробку нових продуктів або послуг, а також активне вивчення нових ринків. В умовах, коли бізнес зазнає значних труднощів, важливо не втратити з уваги можливості, які можуть з'явитися в майбутньому. Закріплення позицій на міжнародному ринку може стати важливим кроком до відновлення та подальшого розвитку підприємства [7].

Крім того, підприємства повинні задуматися над інноваціями, які можуть допомогти їм адаптуватися до нових умов. Вони можуть

включати технологічні рішення, покращення сервісу, а також інвестиції в навчання персоналу. Саме така комплексна стратегія, яка об'єднує короткострокові та довгострокові цілі, дозволить підприємствам не лише пережити кризу, але й вийти з неї зміцненими, готовими до нових викликів та можливостей, що відкриваються в постконфліктний період [8]. Таким чином, важливо пам'ятати, що короткострокова стабільність закладає основу для довгострокового зростання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідження підтверджує, що в умовах воєнного часу підприємства змушені вдаватися до комплексних антикризових заходів, аби зберегти свою життєздатність та сприяти стабільності економіки. Ефективне антикризове управління повинно включати адаптивні стратегії, що охоплюють захист активів, кадрову безпеку, диверсифікацію ринків, альтернативні логістичні ланцюги та нові формати комунікації з партнерами. Успішне впровадження таких заходів допомагає мінімізувати втрати, підтримати стійкість бізнесу та підготувати його до відновлення у післявоєнний період. Досвід підприємств, що адаптувалися до умов війни, може слугувати базою для розробки моделей управління, орієнтованих на стійкість у періоди значної кризи та невизначеності.

Перспективи подальших досліджень у цій темі варто зосередити на декількох напрямках. По-перше, потребує глибшого аналізу питання інтеграції державних політик з підтримки підприємництва у воєнний час. Що включає дослідження механізмів державної допомоги, підтримки інфраструктури та створення умов для відновлення бізнесу після завершення військових дій. По-друге, важливим є вивчення нових моделей управління ризиками, орієнтованих на підвищення стійкості до екстремальних умов та кризових ситуацій. Нарешті, перспективним напрямом досліджень є аналіз ролі інновацій та цифрових технологій у подоланні викликів воєнного часу, особливо у сфері автоматизації, дистанційного обслуговування, логістики та комунікацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко І. В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики*. 2020. Вип. 1(1). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31470/2415-2480.2020.1.1.12>
2. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 03.10.2024).

3. Коваленко В. П. Стратегії антикризового управління в умовах воєнних конфліктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 1(1). С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32999/hsu-2021-1-1-45>
4. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення 24.09.2024).
5. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 1(58). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>
6. Соловей В. С. Антикризові стратегії підприємств у контексті військових дій. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 3(32). С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.26565/2415-7988.2020.3.12>
7. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 03.10.2024).
8. Шевченко О. А. Інноваційні підходи до антикризового управління в умовах збройного конфлікту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2022. № 5(3). С. 55–62.

## REFERENCES:

1. Boiko I. V. (2020) Antykrizove upravlinnya v umovakh viyny: vyklyky ta mozhlyvosti [Crisis management in wartime: Challenges and opportunities]. *Economics and Management: Current Issues of Theory and Practice*, no. 1(1), pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31470/2415-2480.2020.1.1.12>
2. Bilous S. P., Vlasenko A. Y. (2023) Upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi [Risk management in enterprises]. *Digital Economy and Economic Security*, vol. 8(08), pp. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (accessed October 3, 2024).
3. Kovalenko V. P. (2021) Stratehiyi antykrizovoho upravlinnya v umovakh voyennykh konfliktiv [Strategies for crisis management in wartime conflicts]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 1(1), pp. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32999/hsu-2021-1-1-45>
4. Bohuslavskaya S. I., Bilous S.P., Diak V.S. (2023) Stratehiyi antykrizovovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Strategies for crisis management in enterprises]. *Economics and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (accessed September 24, 2024).
5. Lytvynenko A. V. (2022) Vplyv voyennykh diy na stratehichnyy rozvytok pidpryyemstv [The impact of military actions on the strategic development of enterprises]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 1(58), pp. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>
6. Solovey V. S. (2020) Antykrizovi stratehiyi pidpryyemstv u konteksti viyskovykh diy [Crisis strategies of enterprises in the context of military actions]. *Economics: Problems of Theory and Practice*, vol. 3(32), pp. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.26565/2415-7988.2020.3.12>
7. Bilous S., Bryvus A. (2024) Adaptatsiya biznes-stratehiyi pidpryyemstva do umov voyennoho konfliktu [Adapting business strategy to wartime conditions]. *Economics and Society*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (accessed October 3, 2024).
8. Shevchenko O. A. (2022) Innovatsiyni pidkhody do antykrizovoho upravlinnya v umovakh zbroynoho konfliktu [Innovative approaches to crisis management in armed conflicts]. *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy"*, vol. 5(3), pp. 55–62.