

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

УДК 658:005:338

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА Й ПОШУК РІШЕНЬ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ ЙОГО ЗАПРОВАДЖЕННЯ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR: GENERAL CHARACTERISTICS AND SEARCH FOR SOLUTIONS REGARDING THE EXPEDIENCY OF ITS INTRODUCTION

Кривов'язюк Ігор Володимировичкандидат економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>**Kryvoviazuk Ihor**

Lutsk National Technical University

В статті розкрито загальну характеристику та методичні засади вивчення доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни. Проаналізовано наукові підходи учених сучасності щодо тлумачення сутності поняття «антикризове управління підприємством», за результатами виокремлення переваг і недоліків яких запропоновано його авторське трактування. Узагальнено сутнісну характеристику антикризового управління підприємством в умовах війни шляхом взаємоузгодження факторів, що впливають на ефективність його реалізації, потенційних результатів, стратегічних і тактичних цілей та різновидів антикризового управління. Запропоновано методику пошуку рішень щодо запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни, що сприятиме формуванню баз даних для розкриття управлінської ситуації на підприємстві та подальшого прийняття на цій основі обґрунтованих антикризових рішень.

Ключові слова: криза, антикризове управління підприємством, діагностика, управлінські рішення, ризики, війна.

The main goal of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations for the introduction of anti-crisis management of the enterprise in conditions of war. The relevance of the topic is determined by the need to ensure the viability of enterprises in a situation of uncertainty, constant risks and large-scale destruction of production and logistics infrastructure. The methodological basis of the work is based on a system of applied research methods: when carrying out a critical analysis of scientists' approaches to defining the essence of the concept of «anti-crisis management of the enterprise» – methods of induction and theoretical generalization; to generalize the essential characteristics of anti-crisis management of the enterprise in wartime conditions – methods of cause-and-effect relationship and grouping; to improve the methodological principles of diagnosing the expediency of introducing anti-crisis management of the enterprise in wartime conditions – methods of comparison and synthesis; for formulating conclusions and developing recommendations – logical generalization. On the basis of a critical analysis of the scientific approaches of modern scientists to defining the essence of the concept of «anti-crisis management of the enterprise», a new term is proposed, which is identified with management aimed at preventing, minimizing or avoiding the negative impact of crises in the enterprise's activities as a result of waging war in the country by predicting their occurrence with the help of specialized diagnostic tools and minimizing their destructive impact thanks to the preventive implementation of anti-crisis measures. The generalization of the essential characteristics of the anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war was carried out by mutual coordination of factors affecting the effectiveness of its implementation, potential results, strategic and tactical goals and types of anti-crisis management. The proposed method of finding solutions regarding the expediency of introducing anti-crisis management of the enterprise in wartime conditions (which provides for a clear definition of the criteria of such expediency, priorities of actions of enterprises in wartime conditions, taking into account various risks for business,

development of typical scenarios and packages of anti-crisis decisions, plans for the implementation of actions) will contribute to the formation of databases for making well-founded anti-crisis decisions on this basis. The results of the research include the development of theoretical and methodological provisions that form the basis for the further synthesis of anti-crisis management and decision-making with the aim of further justified choice of anti-crisis decisions by enterprises in wartime conditions. This contributes to increasing the overall efficiency of enterprise management.

Keywords: crisis, anti-crisis management of the enterprise, diagnostics, management decisions, risks, war.

Постановка проблеми. Проблема антикризового управління підприємством в умовах війни для України полягає у необхідності забезпечення його життєздатності в ситуації постійних ризиків, невизначеності та масштабних руйнувань виробничої і логістичної інфраструктури. Традиційні підходи до менеджменту втрачають ефективність, оскільки вони зорієнтовані на стабільне середовище. Виникає потреба у формуванні системи управлінських рішень, здатних швидко адаптувати бізнес-моделі, мінімізувати збитки, відновлювати ланцюги постачання, зберігати потенціал і забезпечувати фінансову стійкість підприємств у кризових обставинах.

Наукове значення проблеми пов'язане з розробкою моделей антикризового управління, які враховують воєнні ризики та невизначеність. Практична ж площина передбачає пошук рішень з їх запровадження, маючи на меті вивчення доцільності формування механізмів оперативного реагування на загрози та стратегічної протидії викликам сьогодення. Таким чином, антикризове управління в умовах війни виступає ключовим чинником збереження економічної активності, запобігання банкрутствам і забезпечення відновлення промислового потенціалу країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням питань антикризового управління підприємством в контексті його удосконалення, у т. ч. в умовах війни, займалось багато вчених, серед яких Михайлова Є., Михайлов С. [1], Богуславська С., Білоус С., Дяк В. [2], Мартинюк Є. [3], Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. [4], Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. [5], Stroiko T., Kharus H. [6], Petroia A. [7], Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. [8], Alshebami A. S. [9] та ін. [10–12]. Авторами розглянуто сутність, принципи, практичну цінність, стратегії та інші актуальні аспекти антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Проте, зважаючи на зміну умов, в яких підприємства здійснюють управ-

ління діяльністю, подальшого розвитку потребує сутнісна характеристика антикризового управління підприємствами з огляду на воєнний стан у країні, удосконалення методичних засад вивчення доцільності його запровадження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою дослідження є поглиблення теоретичних і методичних засад щодо запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення економічної стабільності в умовах війни першочерговим завданням стає поступове відновлення функціонування підприємств. Адже за наявної ситуації цілком природно виникають кризові явища: знищення виробничих потужностей, необхідність переміщення бізнесу в безпечніші регіони, відтік працівників унаслідок мобілізації, суттєві фінансові ускладнення тощо. Подолати ці виклики можна лише завдяки впровадженню результативних інструментів антикризового управління.

Термін «антикризове управління» безпосередньо пов'язаний із самим явищем кризи, оскільки використовується щодо підприємств, що опинилися у складному або проблемному стані. У науковій літературі прийнято виокремлювати кілька підходів до трактування сутності кризи: «1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків; 2) криза як природний процес у життєдіяльності системи; 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи» [11, с. 14]. В умовах війни для підприємств кризи слід ототожнювати зі значними проблемами або ж ситуацією з високою ймовірністю негативних наслідків.

Слід наголосити, що криза, спричинена воєнними діями, має інші риси порівняно з традиційними кризовими ситуаціями: вона носить системний характер, поширюється надзвичайно швидко та призводить до масштабних негативних наслідків для підприємств. Часто такі події мають довготривалий ефект, супроводжуються реальною

фізичною небезпекою і в умовах обстрілів чи руйнувань потребують координації дій із військовими адміністраціями [12, с. 40]. Водночас, незважаючи на очевидні відмінності між класичною кризою та кризою воєнного періоду, у сучасних дослідженнях науковців досі бракує чіткого визначення того, як саме кризові обставини змінюють зміст антикризового управління.

Традиційно зазначається, що антикризове управління – «це система управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ» [3, с. 461]. Втім, подібне трактування не розкриває справжньої сутності антикризового управління, основне призначення якого полягає у своєчасному виявленні загроз та зниженні їх

негативного впливу на функціонування підприємства.

Критичний аналіз наукових підходів учених сучасності до визначення сутності поняття «антикризове управління підприємством» дозволяє констатувати, що досліджуване поняття найчастіше ототожнюють з комплексною системою управління підприємством, видом управлінської діяльності або ж різновидом управління підприємством, системою стратегічних і тактичних дій, процесом виявлення ознак кризових явищ, наукового передбачення настання кризових загроз, елементом удосконалення системи економічної безпеки підприємства.

В таблиці 1 нами узагальнено існуючі підходи до трактування сутності антикризового управління, їх переваги та недоліки.

Таблиця 1

Сучасні підходи до сутнісного тлумачення поняття «антикризове управління підприємством» в роботах учених

Автор(и) і рік	Ототожнення сутності антикризового управління	Переваги трактування	Недоліки трактування
1	2	3	4
Михайлова Є. В., Михайлов С. (2023)	Система стратегічних та превентивних заходів для забезпечення стійкого функціонування підприємства.	Наголос на превенції, стратегічності та безперервності; поєднання коротко- й довгострокових рішень.	Менше уваги операційній реалізації і метрикам швидкого відновлення платоспроможності.
Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. (2023)	Комплекс управлінських рішень і стратегій.	Чітка структуризація стратегій (діагностика – реакція – відновлення).	Переважає концептуальний рівень; інструментарій кількісної оцінки подано стисло.
Мартинюк Є. (2023)	Комплексна система управління підприємством.	Вказує на зв'язок з процесами управління й відзначає необхідність усунення несприятливих ситуацій.	Не конкретизує суті антикризового управління та не вказує безпосередньо на вплив кризових явищ.
Melnyk S. та ін. (2020)	Ключ до економічної безпеки: своєчасне реагування на кризові впливи.	Поглиблення HR-виміру антикризового управління; акцент на людському капіталі.	Звуження поняття до кадрової підсистеми; обмежена фінансова/операційна перспектива.
Chorna O. та ін. (2023)	Цифрово підтримувана система управління, що інтегрує дані та аналітику для раннього виявлення криз.	Акцент на цифрових інструментах і швидкості реакції; сучасна технологічна рамка.	Залежність від якості даних/ІТ-інфраструктури; ризик технологічної редукції.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Stroiko T., Kharus H. (2022)	Базис економічної стійкості: цикл «виявлення-реакція-безперервність бізнесу-збереження репутації» у кризових фазах.	Інтегрує безперервність бізнесу й репутаційний вимір; чітка фазність.	Переважно загально-корпоративний зріз; обмежено промисловою специфікою.
Petroia A. (2024)	Цільва система, що визначає завдання, чинники виникнення кризи та механізми поліпшення анти-кризового контуру підприємства.	Практичний опис цілей і завдань; орієнтація на системні поліпшення.	Переддрукарська робота; можливі обмеження рецензування та валідації емпірики.
Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. (2025)	Сукупність управлінських інструментів для функціонування в умовах турбулентності та воєнного стану.	Актуалізація воєнного контексту; практичні рекомендації для українських підприємств.	Журнальна платформа прикладного спрямування; обмежена міжнародна індексація.
Alshebami A. S. (2025)	Кризове (антикризове) управління як підвищення адаптивної спроможності та підприємницької стійкості МСП через інструменти клієнтської адаптації.	Зв'язок із клієнтоцентричністю; релевантність для МСП у конфліктних регіонах.	Фокус на МСП; обмежена придатність для великих промислових підприємств.
Гарщаль М. С. (2023)	Процес виявлення ознак кризових явищ.	Визначає цільову спрямованість управління та підкреслює необхідність діагностики в якості основи для прийняття подальших рішень.	Не розкриває наслідків впливу криз.

Джерело: розроблено на основі [1–10]

Враховуючи той факт, що жоден з дослідників під час визначення поняття «антикризове управління» не врахував впливу умов війни на діяльність підприємств, а також численні недоліки розкриття його сутності, пропонуємо наступне тлумачення:

Антикризове управління підприємством – це тип управління, спрямований на попередження, мінімізацію чи уникнення негативного впливу криз в діяльності підприємства в результаті ведення війни в країні шляхом передбачення їх виникнення за допомогою спеціалізованого діагностичного інструментарію та завдяки впровадженню антикризових заходів.

«Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків» [12, с. 39].

Як підкреслює Гарщаль М. С., «глобалізація, діджиталізація і поява нових техноло-

гій зробили бізнес більш взаємопов'язаним і складним. Тому потенційні ризики та невизначеності також зросли, що вимагає від підприємств бути більш гнучкими та адаптивними у підході до антикризового управління» [10, с. 103]. Як наслідок, це потребує своєчасної ідентифікації ризиків виникнення кризового стану та формування системи антикризового управління вже із врахуванням впливу таких ризиків, й що особливо актуально, ризиків впливу війни на діяльність підприємств [13].

Аналіз наукових напрацювань дозволяє виділити наступні види антикризового управління, що можуть застосовуватись у передкризовий, кризовий та післякризовий період у діяльності підприємства в період війни:

- прогностичне управління, яке завдяки своєчасному проведенню симптоматичної діагностики виявляє ознаки наближення кризових станів і спрямовує дії на мінімізацію їх негативних наслідків або має запобіжний характер;

- управління в умовах кризи, що базується на визначенні рівня розвитку кризи за результатами діагностики та забезпечує формування комплексу заходів для нейтралізації її деструктивного впливу;

- управління у процесі банкрутства, яке використовується для підприємств із повною втратою платоспроможності та передбачає реалізацію змін відповідно до вимог чинного законодавства;

- післякризове управління, де завдяки діагностичним інструментам виявляються потенційні резерви та можливості швидкого відновлення діяльності підприємства.

Антикризове управління, залежно від того, на якому етапі виникнення та розвитку кризи воно застосовується, переслідує різні тактичні та стратегічні цілі, формує потенційні результати шляхом врахування впливу факторів середовища прямого та опосередкованого впливу (рис. 1).

Сучасний етап розвитку українських підприємств відбувається в складних умовах воєнного стану, що докорінно змінює класичні підходи до їхнього функціонування та управління. Повномасштабна війна створює багаторівневий комплекс загроз: руйнування інфраструктури, перебої в енергопостачанні, блокування логістичних маршрутів, коливання фінансової та валютної політики, високий рівень невизначеності щодо майбутнього бізнес-середовища. За наявних обставин стандартні антикризові механізми управління потребують глибокого

перегляду та адаптації до воєнних ризиків. Пошук і впровадження рішень, здатних забезпечити не лише виживання підприємств, а й їхню відносну стабільність, конкурентоспроможність і здатність виконувати контрактні зобов'язання, стає однією з першочергових задач сучасного менеджменту.

Необхідність запровадження системи антикризового управління в умовах війни обумовлена трьома ключовими факторами. По-перше, підприємства функціонують у середовищі, де загрози фізичного знищення активів і переривання ланцюгів постачання є постійними. У цих обставинах будь-яке управлінське рішення повинно оцінюватися через призму збереження безперервності бізнес-процесів і життєздатності організації. По-друге, динаміка воєнних дій робить традиційні довгострокові плани малоефективними: управлінські рішення мають ухвалюватися швидко, бути гнучкими, з можливістю негайної адаптації до нових ризиків та умов. По-третє, міжнародна інтеграція українських підприємств – як через експортні операції, так і через доступ до фінансових інструментів і страхових механізмів – вимагає дотримання сучасних стандартів безперервності бізнесу, зокрема практик ISO 22301, що посилює важливість своєчасного й доцільного впровадження антикризових рішень.

Враховуючи галузеву спрямованість та особливості економічного розвитку підприємств України в умовах війни, пропонуємо з метою отримання кращих результатів застосовувати наступну методiku запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни (рис. 2).

Постановка мети та завдань дослідження. Мету та завдання дослідження має бути спрямовано в напрямку упровадження дій за результатами діагностики та пріоритизації антикризових рішень підприємством в умовах війни.

Збирання, нагромадження, узагальнення аналітичної інформації та вибір критеріїв вивчення доцільності запровадження антикризового управління. Інформація для дослідження повинна охоплювати дані фінансової звітності підприємств, Державної служби статистики України, консалтингових компаній, законодавчо-нормативної бази з діагностики загрози банкрутства.

До критеріїв доцільності запровадження антикризового управління віднесено:

1. Вплив на безперервність – наскільки скорочує простій/час відновлення.

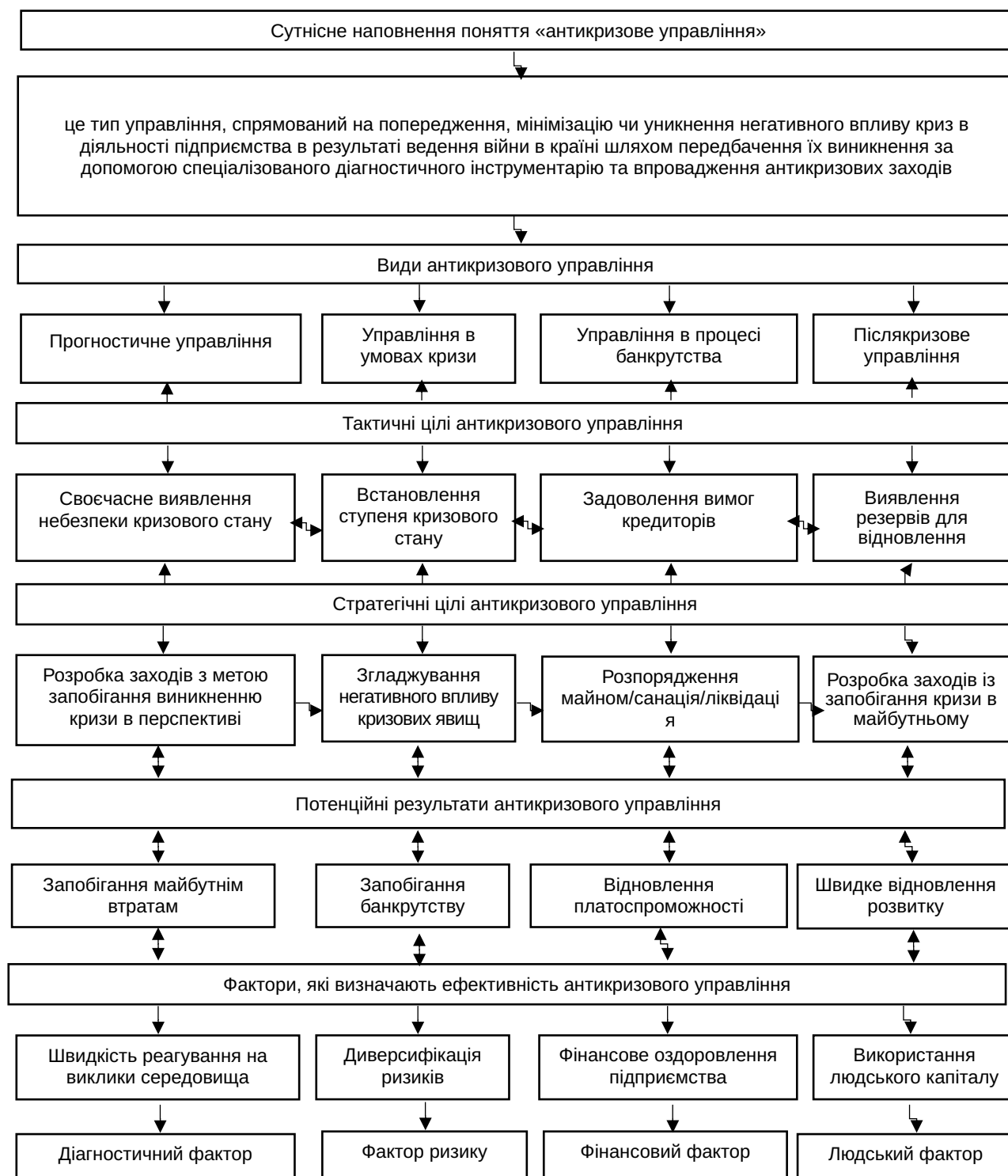


Рис. 1. Сутнісна характеристика антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено на основі [1–13]

2. Швидкість ефекту – дні/тижні/місяці.
3. Ресурсоємність – гроші/люди/дефіцитні ресурси.
4. Юридична та регуляторна здійсненість (валютні обмеження, трудове право, мобілізація, експорт/імпорт).

5. Операційний ризик (вразливість до обстрілів/блекаутів/кібератак).
6. Зовнішнє страхування/гарантії – доступність воєнних/політичних покриттів.
7. Зворотність – наскільки легко відкрити, якщо обставини зміняться.

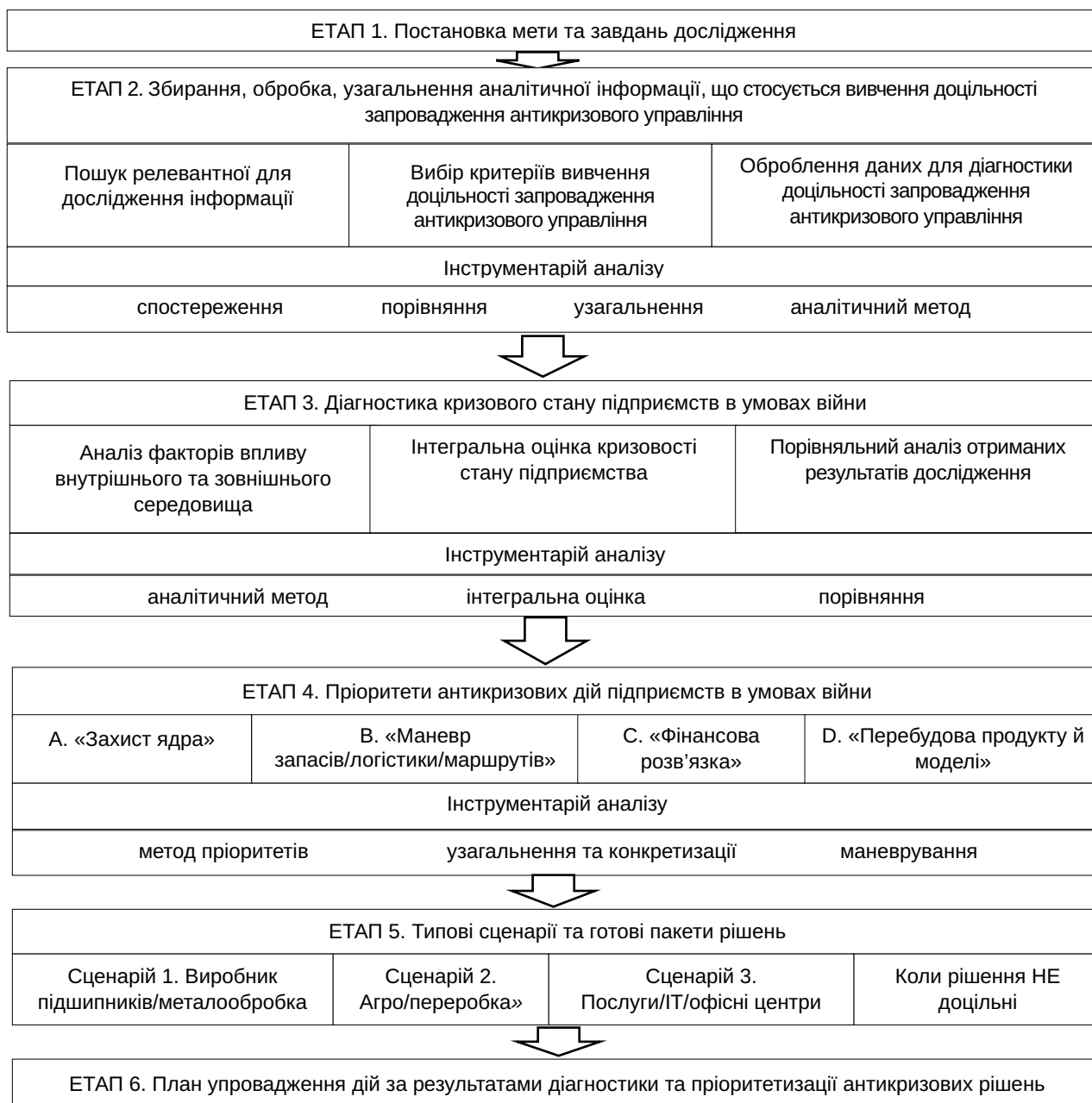


Рис. 2. Методика пошуку рішень щодо запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни

Джерело: розроблено автором

8. Репутаційний/контрактний ефект – виконання SLA, сертифікацій (ISO 22301), довіра контрагентів.

Діагностика кризового стану підприємств в умовах війни. При проведенні діагностики кризового стану підприємства пропонується: здійснювати аналіз факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє розробити способи запобігання банкрутству [14]; застосовувати інтегральну оцінку кризовості стану на базі дискримінант-

ної моделі, яка завдяки високій реалістичності отриманих результатів, доступності інформації для розрахунку її індикаторів завдяки її відображенню в основних формах фінансової звітності та загальнодоступних сайтах державних інститутів, достовірності діагнозів, отриманих від використання моделі, зручності у застосуванні [15], забезпечує належний моніторинг економічних змін і впливу рішень менеджерів на результати діяльності; також доцільно використовувати інтегральні

моделі, зокрема Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, тест на ймовірність банкрутства Лису, показник платоспроможності Конана і Гольдера [16], схилившись до необхідності застосування комплексного підходу для діагностики кризового стану підприємства. Отримані дані слугуватимуть основою для подальшого обґрунтування рішень, загальна модель прийняття яких буде враховувати умови невизначеності та відповідний вплив ризиків [17].

Пріоритети дій (А–D), часові межі їх впровадження. Оцінюємо кожне можливе антикризове рішення за 8 критеріями (шкала 0–3), враховуючи порогове правило: у фазі гострої загрози обираємо рішення з високим балом за (1–2) і низькою ресурсоемністю; у фазі затяжних ризиків – рішення з високим балом (6) та формалізацією за ISO 22301 (BCMS).

А. «Захист ядра» (перші 72 години й далі постійно):

A1. Електро- та теплорезервування: дизель/газогенератори, акумуляторні системи (BESS), мікромережі, перемикання критичних ліній; перенесення «енергоємних» змін у години стабільного живлення. Доцільно одразу, якщо підприємство в регіоні, де атаки на енергетичну інфраструктуру спричиняють відключення.

A2. Телеметрія та фізична безпека людей: укриття, SOP тривоги, децентралізація сервер-кімнат, переліки «must-run» процесів, дублювання каналів зв'язку (мобільні/супутникові). Доцільно всюди; критично в містах із ризиком масованих ударів і кібервтручань у зв'язок.

A3. Кіберстійкість до ОТ/ІТ атак: ізоляція сегментів (ІТ/ОТ), офлайн-бекапи, план ручного режиму виробництва, тренування «tabletop», відпрацювання сценаріїв Black Start. Доцільно, якщо є автоматизовані лінії/SCADA.

A4. Контракти з «форс-мажор/воєнний ризик» та SLA-дерогації: одразу в нових/продовжуваних контрактах. Страхові виноски – див. В3.

A5. Мінімальний BCMS за ISO 22301: визначення критичних функцій (BIA), RTO/RPO, матриця ескалації, журнал інцидентів, двокавальна комунікація із клієнтами/постачальниками. Доцільно скрізь; навіть «легка» версія різко підвищує шанси виконати зобов'язання.

В. «Маневр запасів/логістики/маршрутів» (2–8 тижнів):

В1. Релокація критичних ділянок (цех/склад/офіс) у безпечніші регіони або крос-бордер виробничі комірки + контрактне

виробництво. Доцільно, якщо підприємство в зоні системних обстрілів; підтверджені державні кейси релокації.

В2. Перебудова експортних/імпортних коридорів: використання Чорноморського маршруту (коли ситуація дозволяє), Дунайських портів (Reni/Izmail, із огляду на коливання пропускну здатності), «сухих портів» і залізничних переходів до ЄС. Доцільно на агро/метал/машбуд; рішення приймається з урахуванням поточних атак і страхового покриття перевезень.

В3. Воєнне/політичне страхування: політичні та воєнні ризики, внутрішні програми перевезень та майна. Доцільно, якщо ставка страхових премій менше очікуваної маржі втрат і є вимога клієнтів/кредиторів до покриттів.

В4. Двоканальне постачання й «war-time MOQ»: мінімальні партії/частіші поставки, буфер-склади ближче до клієнта, стандартизація сировини, тимчасові сурогати матеріалів. Доцільно, якщо вузли ланцюга раз за разом вибувають.

С. «Фінансова розв'язка» (1–3 місяці):

С1. Вивільнення обігового капіталу: факторинг/форфейтинг, динамічні знижки за ранню оплату, розпродаж «мертвих» запасів. Логічно перед масштабними капітальними витратами.

С2. Доступ до грантів/програм підтримки: мікрогранти єРобота (власна справа/переробка), а також програми ЄС/донорів; корисні для релокації та швидкого перезапуску. Доцільно для МСП та на відновлювальні капзатрати.

С3. Валютні та розрахункові обмеження: плануйте платежі/репатріацію дивідендів/імпортні контракти з урахуванням актуальних пом'якшень НБУ. Доцільно перед укладанням великих контрактів/фінансових моделей.

Д. «Перебудова продукту й моделі» (1–6 місяців):

D1. Переорієнтація портфеля: від енергетичних та імпортозалежних позицій до простіших/високомаржинальних/ремонтних сервісів; «dual-use» лінійки; ремонт і сервіс як cash-cow у війні.

D2. Локалізація вузлів із високим ризиком постачання (design-to-local): перепроєктування на доступні локальні комплектуючі.

D3. Модель «виробництво-як-послуга» та гнучкі контракти: короткі цикли, індексційні ціни (енергія/логістика), депозит за бронювання потужностей, опції на розширення поставок.

Типові сценарії та пакети рішень.

Сценарій 1. Виробник підшипників/металообробка (важка логістика, експорт, енергоємність).

Негайно: A1–A5 (резерв енергії й BCMS), B4 (двоканальні постачання сталі/куліків), C1.

2–8 тижнів: B2 (перенесення експорту на Чорне море/Дунай за умов наявності покриття), B3 (страхування воєнних ризиків для складів і перевезень), B1 (релокація частини складу).

1–6 місяців: D1–D2 (спрощені серії/ремонтні партії; локальні аналоги підшипникової сталі), C2 (гранти на енергоефективний апгрейд).

Сценарій 2. Агро/переробка (високий «маршрутний» ризик).

Негайно: A1–A5 (холодовий ланцюг, дизелі/BEES).

2–8 тижнів: B2 (динамічний мікс маршрутів: Чорне море ↔ Дунай ↔ EU rail), B3 (вантажне war-risk), контрактні SLA із форс-мажором.

1–6 місяців: D1 (глибша переробка всередині країни для зменшення «повітря» у логістиці), C2.

Сценарій 3. Послуги/IT/офісні центри (залежність від зв'язку й електрики).

Негайно: A1–A5 (дубль-каналний інтернет, генератори/акумулятори, DR-сайти).

2–8 тижнів: B1 (розподілена географія команд), C1 (звільнення cash), C3 (узгодження валютних виплат під нові правила).

1–6 місяців: D3 (time-and-material з індексаціями; «bench-фонди» на піки).

Компактний «план впровадження»:

Крок 1. 10-денний Rapid-BIA + карта загроз. Ідентифікуйте 10–15 критичних процесів, їх RTO/RPO, карту залежностей (енергія/зв'язок/люди/логістика) і поточні «single points of failure». Формалізуйте як мінімальний BCMS.

Крок 2. Матриця рішень × критерії (0–3). Порівняти A/B/C/D-опції; обрати топ-5 із сумарним балом ≥18.

Крок 3. Фінансування і страхування. Спочатку «дешеві» А-дії з негайним ефектом; паралельно – заявки на єРобота/ЄС-гранти й підготовка пакетів до MIGA/DFC/EBRD/Aop (для транспорту/майна/проектів).

Крок 4. Контракти і канали збуту. Впишіть «war-risk clauses», індексації, резервні вікна поставок; тестування комбінації Чорне море/Дунай/EUrail залежно від ситуації.

Крок 5. Тест і тренування. Раз на 6–8 тижнів – навчальна тривога (blackout-drill, «випав інтернет», «зірвано маршрут» тощо).

Крок 6. Оновлення рішення раз на квартал. Зіставляти KPI: % виконаних замовлень у строк, середній простій (год/міс), втрати від псування/штрафів, вартість страхового покриття й фактичні інциденти, частка продажів через альтернативні коридори.

Рішення НЕ доцільні: за наявності значного неповернення капіталовкладень у «червоній зоні» без страхового/державного плеча. Шукаємо контрактне виробництво або модульні тимчасові потужності; існування надмірних запасів швидкопсувного/морально застарілого – збільшують втрати під час блекаутів/ударів; наявності одноканальних маршрутів у періоди пікових атак на енергетику/порти – диверсифікація дешевша за просту.

Висновки. Пошук оптимальних управлінських кроків у системі антикризового управління підприємствами в умовах війни є інструментом підтримання їхньої життєстійкості та стратегічним чинником підтримки національної економіки.

Встановлено, що синтез положень антикризового управління та теорії рішень формує надійну основу поглиблення сутності та розвитку загальної характеристики антикризового управління, удосконалення методики пошуку рішень щодо запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни. Проведений аналіз показує, що запровадження тих чи інших рішень у системі антикризового управління безпосередньо залежить від трьох основних чинників: ступеня невідкладності, ресурсної спроможності та зворотності впливу. Так, у фазі гострої загрози найбільш доцільними є рішення з високим впливом на безперервність бізнесу й мінімальною ресурсоємністю, у середньостроковій перспективі ключовими стають рішення, що підвищують логістичну й фінансову стійкість, у довгостроковій – рішення, спрямовані на стратегічну адаптацію бізнес-моделі.

Перспективами подальших напрацювань досліджуваної проблематики повинно стати поглиблене вивчення механізмів антикризового управління вітчизняних підприємств у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38–42.
2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин* : зб. наук. статей. Кропивницький : ЦІПОЛ, 2023. С. 460–465.
4. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. Volume 21(1). P. 272–281.
5. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Volume 11(3). no e816.
6. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Volume 3(4). P. 44–51.
7. Petroia A., Suvorova L. Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise (August 29, 2024). SSRN Working Paper No. 4940653. URL: <https://ssrn.com/abstract=4940653> (дата звернення: 12.09.2025).
8. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І.А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 115–123.
9. Alshebami A. S. Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises. *Sustainability*. 2025. Volume 17(9). No 3759.
10. Гарщаль М. С. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика* (20–21 квітня 2023 р., м. Луцьк). Луцьк : ВІП ЛНТУ. С. 103–104.
11. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
12. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Випуск 182. С. 38–43.
13. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
14. Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29> (дата звернення: 14.09.2025).
15. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454–465.
16. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 32–40.
17. Кривов'язюк І. В., Пахольчук А. І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1962>

REFERENCES:

1. Mykhailova Ye., Mykhailov S. (2023) Teoretychni pidkhody do formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia [Theoretical approaches to the anti-crisis management strategies' formation]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, vol. 1, pp. 38–42.
2. Bohuslavska S., Bilous S., Diak V. (2023) Stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategies of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (accessed: September 10, 2025).
3. Martyniuk Ye. (2023) Sutnist ta pryntsyipy antykrizovoho upravlinnia [The essence and principles of crisis management]. *Aktualni pytannia prava ta sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn – Current issues of law and socio-economic relations*, pp. 460–465.
4. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. (2020) Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, vol. 21(1), pp. 272–281.
5. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. (2023) Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*, vol. 11(3), no e816.

6. Stroiko T., Kharus H. (2022) Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*, vol. 3(4), pp. 44–51.
7. Petroia A., Suvorova L. (2024) Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise. SSRN Working Paper No. 4940653. Available at: <https://ssrn.com/abstract=4940653> (accessed: September 12, 2025).
8. Skopenko N. S., Mostenska T. L., Mostenska T. H., Holoborodko V. P., Zorenko I. A. (2025) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy: stratehichni vymir v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in martial law conditions]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 11, pp. 115–123.
9. Alshebami A. S. (2025) Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises. *Sustainability*, vol. 17(9), no 3759.
10. Harshchal M. S. (2023) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Anti-crisis management of an enterprise in modern business conditions]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka* (20–21 kvitnia 2023 r., m. Luts'k). Luts'k : VIP LNTU, pp. 103–104. (in Ukrainian)
11. Kryvoviazuk I. V. (2020) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : navch. posibnyk. 3-tie vydannia [Anti-crisis management of the enterprise: a study guide. 3rd edition]. Kyiv: Vydavnychi dim «Kondor», 396 p. (in Ukrainian)
12. Vatchenko B., Sharanov R. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, vol. 182, pp. 38–43.
13. Tymoshenko M. V., Petrov V. A. (2022). Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v umovakh viiny [Identification of risks and features of crisis management in conditions of war]. *Proceedings of the Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: 5 mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Odesa, 2022)*, Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika», pp. 52–54. (in Ukrainian)
14. Stashchuk O., Shostak L., Bulyk D. (2022) Bankrutstvo pidpriemstv v umovakh viiny [Bankruptcy of enterprises under the conditions of marital state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29> (accessed: September 14, 2025).
15. Kryvoviazuk I. V., Strilchuk R. M. (2016) Diahnostyka kryzovoho stanu innovatsiino aktyvnykh mashynobudivnykh pidpriemstv na bazi dyskryminantnoi modeli [Diagnostics of crisis state of innovation-active engineering enterprises based on discriminant model]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, vol. 7, pp. 454–465.
16. Kryvoviazuk I. V. (2011) Metodolohiia diahnostuvannia kryzovoho stanu pidpriemstva [Methods of diagnosing crisis on the firm]. *Investytsii: dosvid ta praktyka – Investments: practice and experience*, vol. 22, pp. 32–40.
17. Kryvoviazuk I. V., Pakholchuk A. I. (2013) Protses pryiniattia hospodarskykh rishen ta yoho vplyv na efektyvnist diialnosti pidpriemstva [Economic decision-making and its influence on efficiency of enterprise activity]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1962> (accessed: September 14, 2025).