

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-90-1>

УДК 658:005:338

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Антощук Віталій Миколайович

кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0619-7567>

Буковський Олександр Олександрович

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8696-1819>

Кофова Світлана Дмитрівна

здобувачка першого рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2696-4622>

Antoshchuk Vitalii, Bukovskyi Oleksandr, Kofova Svitlana

Odesa Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних засад формування системи антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану, що характеризуються високою невизначеністю, посиленням ризиків та дестабілізацією економічного середовища. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивного реагування на кризові явища до формування адаптивної системи управління, орієнтованої на раннє виявлення загроз, підтримання фінансової стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності антикризового управління, визначено його структурні компоненти та принципи функціонування. Обґрунтовано роль антикризового фінансового управління як ключового елементу забезпечення ліквідності, платоспроможності та економічної стійкості підприємства. Запропоновано використання інструментів стратегічної та фінансової діагностики, зокрема SWOT- і PEST-аналізу, моделей прогнозування банкрутства, стрес-тестування та Balanced Scorecard із системою KPI. Доведено, що ефективна система антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану має базуватися на принципах системності, превентивності, адаптивності та безперервності, що забезпечує здатність підприємства протидіяти кризовим викликам і формувати передумови для подальшого розвитку.

Ключові слова: антикризове управління, воєнний стан, підприємство, фінансова стійкість, ризики, адаптивність, стратегічне управління, Balanced Scorecard.

The article examines the theoretical and methodological foundations of forming an enterprise crisis management system under martial law conditions characterized by a high level of uncertainty, increased risks, and significant transformations of the economic environment. The necessity of shifting from a traditional reactive approach to crisis management toward an integrated adaptive management system aimed at preventive identification of threats, ensuring financial stability, and maintaining the continuity of enterprise operations is substantiated. The study summarizes modern scientific approaches to the interpretation of crisis management and defines it as an integrated system of managerial measures combining mechanisms for crisis prevention, diagnostics, localization, and overcoming crisis phenomena. The structural components of the enterprise crisis management system are analyzed, including target, functional, organizational, informational, and support subsystems, the interaction of which forms a comprehensive mechanism for enterprise adaptation to unstable operating conditions. The leading role of anti-crisis financial management as a fundamental component of the overall management system is substantiated, as it ensures



liquidity, solvency, and financial equilibrium of enterprises. The application of a comprehensive set of strategic and financial diagnostic tools is proposed, including SWOT and PEST analysis, bankruptcy prediction models, stress testing, and the Balanced Scorecard system supported by key performance indicators (KPIs). The methodological framework of the research includes general scientific and special methods, such as analysis and synthesis, systems approach, comparative analysis, structural-logical method, generalization, and abstraction. Their application made it possible to develop a comprehensive approach to the formation of an enterprise crisis management system under martial law conditions. It is determined that an effective crisis management system should be based on the principles of systematicity, preventiveness, adaptability, operational efficiency, and continuity. Compliance with these principles enables enterprises to respond promptly to crisis challenges, maintain economic resilience, and create conditions for strategic development under high external environmental turbulence.

Keywords: crisis management, martial law, enterprise, financial stability, risks, adaptability, strategic management, Balanced Scorecard.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поглибленням кризових процесів, що виникли внаслідок повномасштабної військової агресії, яка спричинила значні структурні деформації економічного середовища, порушення функціонування виробничих систем та посилення дестабілізаційних тенденцій у сфері підприємницької діяльності. За таких умов підприємства змушені функціонувати в середовищі постійної невизначеності, яке супроводжується високим рівнем ризику втрати ресурсного потенціалу, скороченням платоспроможного попиту, руйнуванням транспортної інфраструктури та суттєвим обмеженням доступу до фінансових ресурсів.

Воєнний стан обумовлює необхідність докорінного перегляду традиційних управлінських підходів, оскільки застосування стандартних методів стратегічного та оперативного управління виявляється недостатньо ефективним у ситуаціях, коли зовнішнє середовище характеризується високою мінливістю та непередбачуваністю. Саме тому особливого значення набуває формування комплексної системи антикризового управління, здатної забезпечити адаптацію підприємства до кризових умов, підтримання його фінансово-економічної стійкості та створення передумов для довгострокового розвитку навіть за умов значного обмеження ресурсного забезпечення [1-5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління підприємствами в умовах воєнної нестабільності та трансформації економічного середовища активно досліджується сучасними науковцями. Основні напрями досліджень охоплюють формування систем антикризового управління, стратегічну адаптацію підприємств, цифровізацію управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку. Особливості антикризового управління підприємствами в

умовах війни досліджують Б.С. Ватченко та Р.С. Шаранов [1], а також І.В. Кривов'язюк [2], які акцентують увагу на необхідності оперативного реагування на зовнішні загрози, управління ризиками та забезпечення стійкості підприємств. Н.П. Левковець [6] обґрунтовує напрями вдосконалення системи антикризового управління в умовах воєнного стану, наголошуючи на комплексності управлінських заходів.

Стратегічні підходи до забезпечення розвитку підприємств у кризових умовах розглядаються у працях В.В. Ткаченко та С.В. Маховського [3], які обґрунтовують необхідність формування стратегій сталого розвитку в умовах військових викликів. О.В. Ареф'єва, С.Т. Пілецька та М.С. Лістрова [8] досліджують конкурентну стратегію як складову системи антикризового управління, а С.І. Богуславська, С.П. Білоус та В.С. Дяк [9] систематизують основні стратегії реагування підприємств на кризові ситуації.

Важливим напрямом сучасних досліджень є цифровізація антикризового менеджменту. С.Ю. Сойма, Т.Ю. Білоусько та О.Г. Вдовічена [5] визначають цифрові технології як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації підприємств до нестабільних умов. А.Я. Лісний [4] розглядає цифрову трансформацію як механізм антикризового управління, що сприяє підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

Галузеві особливості антикризового управління висвітлено у дослідженні С.О. Ракицької та В.І. Степанковської [7], які аналізують систему антикризового управління будівельними підприємствами в умовах воєнного стану. Н.С. Носань, О.В. Борисенко та Т.С. Назаренко [11] досліджують взаємозв'язок антикризового управління і стратегічного розвитку підприємств у період війни.

Теоретичні засади формування систем антикризового управління в умовах неста-

більності зовнішнього середовища розглядають І.Є. Чуркіна та А.Є. Рябоконь [12], а також І.Ю. Лункіна [13], які підкреслюють важливість системного підходу, превентивного управління та адаптивності підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері антикризового управління підприємствами, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи управління, здатної забезпечувати одночасне поєднання превентивних, стабілізаційних та стратегічних механізмів впливу в умовах воєнного стану. Більшість сучасних досліджень зосереджуються на окремих складових антикризового управління, зокрема фінансовому оздоровленні, управлінні ризиками, цифровізації або стратегічному плануванні. Водночас потребують подальшого розвитку науково-методичні підходи до інтеграції зазначених інструментів у єдину систему управління підприємством, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення кризових загроз, формування обґрунтованих управлінських рішень та підтримання фінансової стійкості в умовах високої невизначеності. Актуальним напрямом подальших досліджень залишається удосконалення інструментарію діагностики кризових явищ, оцінювання результативності антикризових заходів та формування адаптивних моделей управління, орієнтованих на забезпечення стійкого розвитку підприємств у воєнний та післявоєнний періоди.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування системи антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану та визначення напрямів удосконалення її інструментального забезпечення для підвищення фінансової стійкості, адаптивності та ефективності управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до антикризового управління підприємством характеризуються переходом від розгляду кризи виключно як негативного явища до її сприйняття як складного процесу, що потребує системного аналізу, прогнозування та формування адаптивних механізмів реагування. В умовах воєнного стану кризові явища набувають комплексного характеру, оскільки виникають під впливом сукупності факторів політичного, економічного, фінансового, соціального та технологічного середовища, що суттєво ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

У сучасній економічній науці антикризове управління розглядається як інтегрована система управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових загроз, мінімізацію їх негативного впливу, відновлення порушеної рівноваги та забезпечення подальшого розвитку підприємства. Такий підхід передбачає не лише реагування на вже сформовані кризові ситуації, а й формування превентивного механізму управління, орієнтованого на попередження виникнення дестабілізаційних процесів [8–10].

Особливість сучасних кризових процесів полягає у їхній багатофакторності та взаємозалежності, оскільки негативні тенденції в одній сфері діяльності підприємства можуть спричиняти ланцюговий вплив на інші функціональні підсистеми. Зокрема, фінансова нестабільність може призвести до скорочення виробничих можливостей, погіршення взаємовідносин із контрагентами, зниження інвестиційної активності та втрати конкурентних позицій. Водночас порушення виробничих або логістичних процесів здатне безпосередньо впливати на рівень доходності, ліквідності та платоспроможності підприємства.

В умовах воєнного стану зазначені процеси посилюються через вплив специфічних ризиків, серед яких найбільш вагомими є руйнування виробничої інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, дефіцит трудових ресурсів, обмеження фінансового забезпечення та нестабільність попиту. Саме тому система антикризового управління підприємством повинна формуватися як багаторівнева конструкція, що поєднує стратегічний, фінансовий, організаційний, інформаційний та операційний рівні управлінського впливу.

Для забезпечення ефективності антикризового управління необхідною передумовою є своєчасна ідентифікація характеру та масштабів кризових явищ. У цьому контексті класифікація криз за основними сферами виникнення дозволяє систематизувати джерела загроз, визначити їхній вплив на діяльність підприємства та сформулювати відповідний інструментарій управлінського реагування (табл. 1).

Представлена класифікація демонструє, що кризові явища мають системний характер і можуть одночасно охоплювати декілька функціональних сфер діяльності підприємства. Найбільш небезпечними є комбіновані кризи, за яких негативний вплив окремих факторів взаємопосилюється, формуючи загрозу втрати економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

Основні види криз у діяльності підприємства

Вид кризи	Економічна характеристика	Основні наслідки
Фінансова криза	Виникає внаслідок погіршення фінансового стану підприємства, дефіциту оборотних коштів та втрати платоспроможності	Зростання заборгованості, ризик неплатоспроможності та банкрутства
Виробнича криза	Пов'язана зі зниженням ефективності виробничих процесів та порушенням технологічного циклу	Скорочення обсягів виробництва та збільшення виробничих витрат
Управлінська криза	Обумовлена недосконалістю системи управління та неефективністю управлінських рішень	Погіршення координації діяльності та втрата керованості підприємством
Маркетингова криза	Характеризується втратою ринкових позицій, скороченням попиту та посиленням конкурентного тиску	Зниження обсягів реалізації продукції та прибутковості
Соціальна криза	Виникає через погіршення соціально-психологічного клімату та кадрові проблеми	Зниження продуктивності праці та посилення трудових конфліктів
Інноваційно-технологічна криза	Пов'язана з технічним старінням виробничої бази та низьким рівнем інноваційної активності	Втрата конкурентоспроможності та технологічне відставання
Логістична криза	Спричинена порушенням постачання сировини, транспортування продукції та логістичних зв'язків	Затримка виробничих процесів та підвищення витрат
Репутаційна криза	Формується внаслідок втрати довіри з боку партнерів, інвесторів або споживачів	Погіршення іміджу підприємства та зниження ділової активності

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5]

У зв'язку з цим особливого значення набуває створення системи раннього попередження кризових ситуацій, яка базується на постійному моніторингу ключових показників діяльності підприємства, оцінюванні внутрішнього потенціалу та аналізі змін зовнішнього середовища. Використання такого підходу дозволяє перейти від реактивної моделі управління, спрямованої переважно на подолання наслідків кризи, до проактивної моделі, орієнтованої на попередження ризиків та формування довгострокової стійкості підприємства [11–13].

Виникнення кризових явищ у діяльності підприємства є результатом взаємодії сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, вплив яких визначає характер, глибину та тривалість кризового процесу. В умовах воєнного стану зовнішні детермінанти набувають домінуючого значення, оскільки саме вони формують середовище підвищеної невизначеності, у якому підприємства змушені адаптувати власні управлінські механізми до швидкозмінних умов функціонування.

До основних зовнішніх факторів кризового впливу належать макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зміни нормативно-правового регулювання, зниження інвестиційної активності, скорочення платоспроможного попиту, посилення конкурентного тиску, а також безпосередні наслідки воєнних дій, зокрема руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків та обмеження доступу до ресурсів.

Водночас внутрішні причини кризових ситуацій пов'язані передусім із недосконалістю системи управління підприємством, неефективним використанням ресурсного потенціалу, помилками стратегічного планування, недостатнім рівнем фінансового контролю, низькою якістю управлінської інформації та відсутністю дієвого механізму управління ризиками. Сукупна дія внутрішніх і зовнішніх факторів може спричинити погіршення фінансового стану підприємства, зниження ефективності операційної діяльності та втрату здатності до стабільного розвитку.

За таких умов антикризове управління доцільно розглядати не лише як комплекс заходів реагування на негативні наслідки кризових процесів, а як цілісну систему управлінського впливу, спрямовану на попередження, ідентифікацію, локалізацію та подолання кризових явищ. Така система повинна забезпечувати узгодженість стратегічних і оперативних рішень, адаптивність управлінських механізмів та ефективне використання наявного ресурсного потенціалу підприємства [12–15].

Таким чином, система антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану формується як інтегрована багаторівнева модель, що включає цільову, функціональну, організаційну, інформаційну та забезпечувальну підсистеми. Її особливістю є поєднання превентивних, стабілізаційних і відновлювальних механізмів, які забезпечують комплексний вплив на процеси функціонування підприємства. Розглянемо кожну підсистему більш докладно:

- цільова підсистема визначає стратегічні орієнтири антикризового управління та передбачає формування завдань щодо забезпечення фінансової стійкості, збереження конкурентних позицій, мінімізації ризиків і створення умов для подальшого розвитку підприємства;

- функціональна підсистема охоплює сукупність управлінських функцій, серед яких особливе значення мають діагностика кризових явищ, планування антикризових заходів, управління фінансовими потоками, оптимізація витрат, реструктуризація діяльності та контроль результатів реалізації прийнятих рішень;

- організаційна підсистема визначає структуру взаємодії між управлінськими рівнями підприємства, розподіл відповідальності та порядок координації антикризових заходів;

- інформаційна підсистема забезпечує формування якісного інформаційно-аналітичного середовища, необхідного для моніторингу внутрішніх процесів, оцінювання зовнішніх загроз та прийняття своєчасних управлінських рішень;

- забезпечувальна підсистема включає кадрове, фінансове, технологічне та нормативно-правове забезпечення реалізації антикризових заходів.

Таким чином, ефективність системи антикризового управління визначається не окремим використанням певних інструментів, а рівнем інтеграції всіх її складових у єдиний механізм управління підприємством.

Структурно-логічна побудова такої системи передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів: діагностики кризового стану, визначення характеру загроз, розроблення антикризової стратегії, реалізації управлінських заходів та оцінювання їх результативності (рис. 1).

Враховуючи специфіку функціонування підприємств в умовах воєнного стану, процес формування системи антикризового управління доцільно представити як послідовність низки основних етапів:

1. Діагностичний етап. Передбачає комплексне оцінювання фінансово-економічного, виробничого та організаційного стану підприємства з метою визначення рівня кризової загрози. На цьому етапі здійснюється аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів, а також визначаються критичні сфери діяльності.

2. Аналітико-прогностичний етап. Передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення ключових факторів ризику та формування можливих сценаріїв розвитку ситуації. Для цього застосовуються методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT- і PEST-аналіз, а також інструменти прогнозування кризових тенденцій.

3. Стратегічний етап. Передбачає розроблення комплексу антикризових заходів, визначення пріоритетних напрямів стабілізації діяльності підприємства, оптимізацію ресурсного забезпечення та формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища.

4. Реалізаційний етап. Охоплює практичне впровадження антикризових рішень, серед яких можуть бути реструктуризація заборгованості, оптимізація витрат, управління грошовими потоками, удосконалення бізнес-процесів та цифровізація управлінських процедур.

5. Контрольно-оцінювальний етап. Передбачає моніторинг результатів реалізації антикризових заходів, оцінювання їх ефективності та коригування управлінських рішень відповідно до зміни умов функціонування підприємства.

Отже, сформована система антикризового управління повинна забезпечувати не лише подолання поточних кризових явищ, а й створення адаптивного управлінського середовища, здатного підтримувати стабільність підприємства в умовах тривалої невизначеності.

Функціонування системи антикризового управління підприємством в умовах воєнного

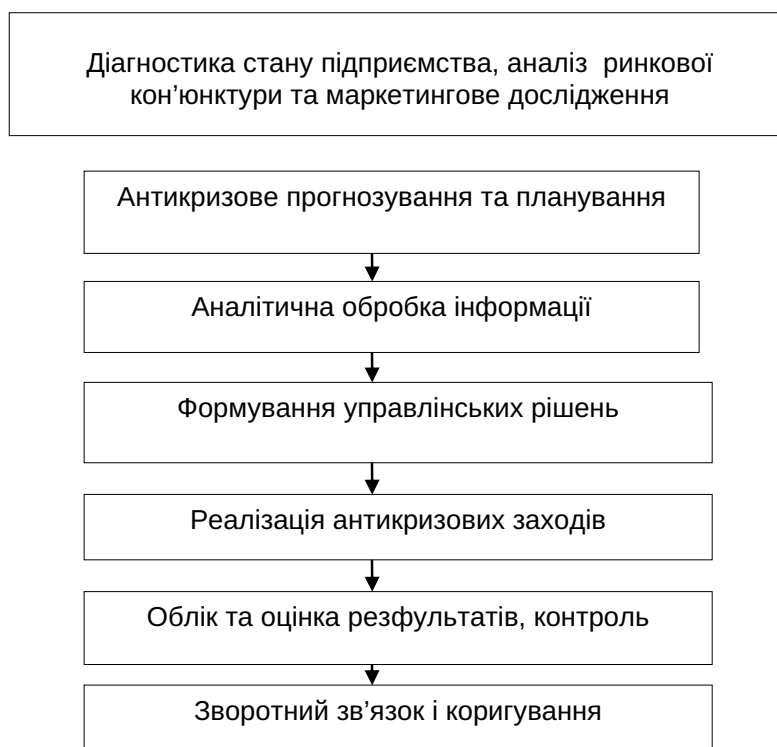


Рис. 1. Основні складові антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 9]

стану має базуватися на сукупності фундаментальних принципів, які визначають логіку формування управлінських рішень, забезпечують узгодженість антикризових заходів із стратегічними цілями розвитку та формують методологічну основу адаптації підприємства до нестабільного середовища.

Враховуючи багатофакторний характер сучасних кризових процесів, антикризове управління не може обмежуватися застосуванням окремих оперативних заходів реагування, а потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання стратегічного планування, фінансової діагностики, управління ризиками, організаційної адаптації та постійного моніторингу результативності прийнятих рішень.

До базових принципів формування системи антикризового управління підприємством доцільно віднести системність, превентивність, адаптивність, оперативність, економічну доцільність та безперервність (табл. 2).

Застосування наведених принципів формує основу ефективної системи антикризового управління, оскільки дозволяє перейти від фрагментарного реагування на окремі проблеми до комплексного управління процесами стабілізації та розвитку підприємства.

Особливе значення в сучасних умовах має принцип превентивності, який передбачає зміщення акценту з ліквідації наслідків кризових явищ на їх своєчасне прогнозування та попередження.

Водночас принцип адаптивності набуває визначального значення в умовах воєнного стану, оскільки підприємства функціонують у середовищі постійних змін, де управлінські рішення повинні оперативно коригуватися залежно від трансформації зовнішніх факторів. Саме здатність підприємства швидко перебудовувати бізнес-процеси, оптимізувати використання ресурсів та змінювати стратегічні орієнтири визначає його стійкість до кризових впливів.

У структурі загальної системи антикризового управління провідне місце займає антикризове фінансове управління, що обумовлено визначальною роллю фінансових ресурсів у забезпеченні безперервності господарської діяльності підприємства. Саме фінансова стабільність формує основу для підтримання виробничих процесів, виконання зобов'язань перед контрагентами, збереження конкурентних позицій та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Таблиця 2

Основні принципи антикризового управління підприємством

Принцип	Характеристика принципу	Значення для підприємства
Принцип системності	Передбачає комплексний підхід до управління кризовими процесами з урахуванням взаємозв'язку всіх елементів системи управління	Забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує ефективність реагування на кризові явища
Принцип превентивності	Орієнтується на попередження кризових ситуацій шляхом прогнозування ризиків та своєчасного реагування	Дозволяє мінімізувати негативні наслідки криз та уникнути значних втрат
Принцип адаптивності	Полягає у здатності підприємства швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища	Сприяє підвищенню гнучкості системи управління та конкурентоспроможності підприємства
Принцип оперативності	Передбачає швидке прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях	Забезпечує своєчасне реагування на загрози та зниження рівня ризиків
Принцип економічної доцільності	Вимагає оптимального використання ресурсів у процесі реалізації антикризових заходів	Сприяє підвищенню ефективності управління та збереженню фінансової стійкості
Принцип безперервності	Полягає у постійному здійсненні моніторингу кризових факторів та вдосконаленні системи управління	Забезпечує стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 13]

Антикризове фінансове управління являє собою комплекс управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення фінансових дисбалансів, запобігання погіршенню фінансового стану підприємства, оптимізацію структури капіталу, управління грошовими потоками та відновлення рівня фінансової стійкості.

В умовах воєнного стану значення фінансового компонента антикризового управління суттєво зростає, оскільки підприємства стикаються із нестабільністю доходів, підвищенням операційних витрат, обмеженням доступу до зовнішнього фінансування та необхідністю швидкого перерозподілу ресурсів між стратегічно важливими напрямками діяльності. Основними завданнями антикризового фінансового управління є: оцінювання поточного фінансового стану підприємства та визначення рівня кризової загрози; забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності; оптимізація структури активів і джерел фінансування; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; контроль витрат та підвищення ефективності використання ресурсів; формування резервів фінансової стійкості; розроблення сценаріїв реагування на можливі кризові ситуації (рис. 2).

Таким чином, антикризове фінансове управління виступає не лише інструментом подолання негативних фінансових тенденцій, а й механізмом стратегічного забезпечення життєздатності підприємства в умовах високої невизначеності.

Необхідно зазначити, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від якості аналітичного інструментарію, який дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінити рівень стійкості підприємства та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. До найбільш результативних інструментів діагностики та управління належать: SWOT-аналіз, який забезпечує комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх факторів впливу; PEST-аналіз, що дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність підприємства; моделі прогнозування банкрутства, які використовуються для оцінювання ймовірності втрати платоспроможності; стрес-тестування, що дає можливість визначити стійкість підприємства до негативних сценаріїв розвитку подій; система Balanced Scorecard, яка забезпечує комплексне оцінювання ефективності управління через

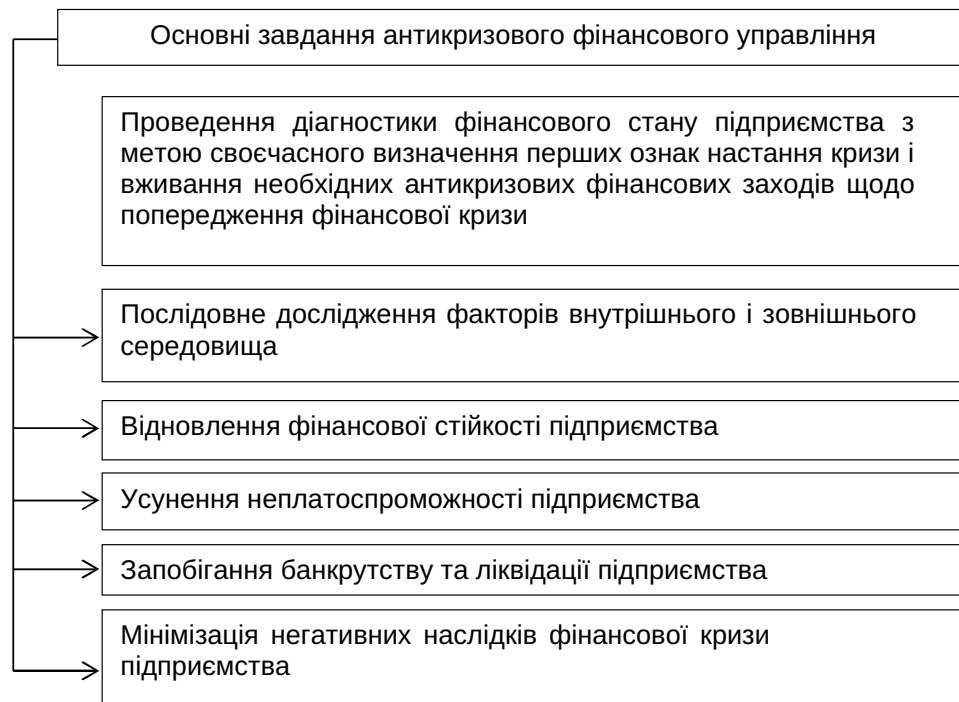


Рис. 2. Основні завдання антикризового фінансового управління

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 9]

інтеграцію фінансових і нефінансових показників [10-13].

Особливу роль у сучасному антикризовому управлінні відіграє Balanced Scorecard, оскільки дана концепція дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства із конкретними показниками їх реалізації. Використання системи ключових показників ефективності (KPI) забезпечує постійний контроль за критичними напрямками діяльності, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів та оперативне коригування управлінських рішень [13-14].

Таким чином, інтеграція фінансових інструментів, методів стратегічної діагностики та системи контролю результативності формує комплексний механізм антикризового управління, здатний забезпечити адаптацію підприємства до умов воєнного стану та створити передумови для його подальшого сталого розвитку.

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновки, що в умовах воєнного стану антикризове управління підприємством трансформується із традиційного механізму реагування на негативні явища у комплексну систему стратегічного забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання. Сучасний характер кризових

процесів, зумовлений поєднанням економічних, фінансових, виробничих, логістичних та безпекових ризиків, потребує формування інтегрованої моделі управління, здатної забезпечувати своєчасне виявлення загроз, оперативне прийняття рішень та відновлення порушеної економічної рівноваги.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності антикризового управління дозволило визначити його як системну сукупність управлінських заходів, спрямованих на попередження, діагностику, локалізацію та подолання кризових явищ, а також формування умов для подальшого розвитку підприємства. Встановлено, що ефективність такої системи визначається не лише швидкістю реагування на кризові ситуації, а й рівнем сформованості превентивних механізмів, які забезпечують прогнозування ризиків та зниження ймовірності виникнення критичних станів.

У межах дослідження запропоновано розглядати систему антикризового управління підприємством як багаторівневу конструкцію, що включає цільову, функціональну, організаційну, інформаційну та забезпечувальну підсистеми. Їх інтегрована взаємодія створює умови для формування комплексного механізму управління, який поєднує превентивні, стабілізаційні та відновлювальні заходи відпо-

відно до характеру кризових загроз. Обґрунтовано, що ключовим елементом системи антикризового управління в умовах воєнного стану виступає антикризове фінансове управління, оскільки саме забезпечення ліквідності, платоспроможності та збалансованості фінансових потоків визначає здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності. Реалізація фінансового компонента антикризового управління передбачає використання інструментів фінансової діагностики, оптимізації структури капіталу, управління витратами, реструктуризації зобов'язань та формування резервів фінансової стійкості. Визначено, що ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від застосування сучасного аналітичного інструментарію, зокрема методів стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-аналіз), моделей прогнозування банкрутства, стрес-тестування та системи збалансованих

показників Balanced Scorecard із використанням KPI. Їх комплексне використання забезпечує формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень, підвищує якість моніторингу діяльності підприємства та сприяє своєчасному коригуванню стратегічних орієнтирів.

Таким чином, в умовах воєнного стану формування системи антикризового управління підприємством повинно ґрунтуватися на принципах системності, превентивності, адаптивності, оперативності та безперервності. Саме поєднання стратегічного бачення, фінансової стійкості, цифрових можливостей та ризик-орієнтованого підходу формує передумови для забезпечення економічної резильєнтності підприємств, їх здатності протистояти кризовим викликам та реалізувати потенціал розвитку у післявоєнному періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний про-
стір*. 2022. №182. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характе-
ристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
3. Ткаченко В.В., Маховський С.В. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах
військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>
4. Лісний А.Я. Цифрова трансформація як механізм антикризового управління підприємствами в
умовах нестабільних ринків. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-119>
5. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства
в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
6. Левковець Н.П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.
Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). 2024. № 2. С. 31-35. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.есо.2024.2.4>
7. Ракицька С.О., Степанковська В.І. Система антикризового управління будівельними підприємствами в
умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 108-114. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-16>
8. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі
антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
9. 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>
10. Лазор О.Я., Юник І.Г. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства у сфері захисту критич-
ної інфраструктури в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-246-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-246-258)
11. Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток під-
приємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
12. Чуркіна І.Є., Рябоконь А.Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової
нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 23. Вип. 3 (58). DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492

13. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес-інформ*. 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
14. Продіус О.І., Щербина Д.В. Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13. URL: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No1/117.pdf>
15. Продіус О.І., Гижиця М.В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 167-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_26

REFERENCES:

1. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise in wartime]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 182, pp. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].
2. Kryvoviazuk I. V. (2025) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia [Anti-crisis management of an enterprise in wartime conditions: general characteristics and search for solutions regarding the feasibility of its implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> [in Ukrainian].
3. Tkachenko V.V., Makhovskiy S.V. (2024) Aktualizatsiia rozrobky stratehii staloho rozvytku pidpriemstva v umovakh viiskovoho stanu [Updating the development of a sustainable development strategy for an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> [in Ukrainian].
4. Lisnyi A.Ia. (2026) Tsyfrova transformatsiia yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nestabilnykh rynkiv [Digital transformation as a mechanism for anti-crisis management of enterprises in unstable markets]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-119> [in Ukrainian].
5. Soima S.Iu., Bilousko T.Iu., Vdovichen O.H. (2022) Tsyfrovizatsiia antykryzovoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh viiny [Digitalization of anti-crisis management of an enterprise in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 244. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115> [in Ukrainian].
6. Levkovets N.P. (2024) Udoskonalennia antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Improving anti-crisis management of an enterprise under martial law]. *Visnyk PDAU (Ekonomika, upravlinnia ta finansy)*, vol. 2, pp. 31-35. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4> [in Ukrainian].
7. Rakytska S.O., Stepankovska V.I. (2025) Systema antykryzovoho upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu [System of anti-crisis management of construction enterprises under martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 108-114. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-16> [in Ukrainian].
8. Arefieva O.V., Piletska S.T., Listrova M.S. (2022) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [Formation of a competitive strategy of an enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> [in Ukrainian].
9. Bohuslavska S.I., Bilous S.P., Diak V.S. (2023) Stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategies for anti-crisis management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> [in Ukrainian].
10. Lazor O.Ia., Yynyk I.H. (2024) Perspektyvy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi zakhystu krytychnoi infrastruktury v Ukraini [Prospects for the development of public-private partnership in the field of critical infrastructure protection in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 4(46). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-246-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-246-258) [in Ukrainian].
11. Nosan N.S., Borysenko O.V., Nazarenko T.S. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratehichni rozvytok pidpriemstv u period viiny [Crisis management and strategic development of enterprises during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> [in Ukrainian].
12. Churkina I.Ie., Riabokon A.Ie. (2024) Systema antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh svitovoi nestabilnosti [The system of anti-crisis management of enterprises in conditions of global instability]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 23. DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492 [in Ukrainian].
13. Lunkina I.Iu. (2024) Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha [Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise in conditions of turbulence in the external environment]. *Biznes-inform*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> [in Ukrainian].

14. Prodius O.I., Shcherbyna D.V. (2026) Eko-industrialni parky: kontseptsii, efektyvnist ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Eco-industrial parks: concept, effectiveness and development prospects in Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, vol. 1 (83), pp. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13. URL: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No1/117.pdf> [in Ukrainian].

15. Prodius O.I., Hyzhytsia M.V. (2019) Sutnist reinzhynirynhu biznes-protseiv pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of reengineering business processes of an enterprise in modern business conditions]. *Infrastruktura rynku*, vol. 34, pp. 167-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_26 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 10.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026

Дата публікації статті: 23.09.2026