

УДК 005.334:658.5"364"

**Н. С. Скопенко,**

д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

**Т. А. Мостенська,**

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності, Факультет аграрного менеджменту,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

**Т. Г. Мостенська,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування,  
Державний університет "Київський авіаційний інститут"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-2463>

**В. П. Голобородько,**

аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>

**І. А. Зоренко,**

аспірант, Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5561-793X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.114

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

T. Mostenska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

T. Mostenska,

PhD in Economics, Associate Professor, State University "Kyiv Aviation Institute"

V. Holoborodko,

Postgraduate student, National University of Food Technologies

I. Zorenko,

Postgraduate student, State research institute for information and economic modeling

### **ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES: STRATEGIC DIMENSION IN MARTIAL LAW CONDITIONS**

У статті здійснено дослідження специфіки антикризового управління підприємствами в умовах турбулентності та в умовах турбулентності, підсилених воєнним станом. Актуальність теми обумовлена зміною стану зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств, що викликано повномасштабним вторгненням РФ. Агресія РФ спричинила деструктивні зрушення у функціонуванні підприємств, виникненні диспропорцій та руйнуванні ринкових механізмів, а також суттєвим зростанням системних та операційних ризиків для суб'єктів господарювання. Виокремле-

но ключові особливості антикризового менеджменту в період воєнного стану, серед яких домінують оперативність у прийнятті управлінських рішень, необхідність швидкої переорієнтації ресурсного забезпечення, забезпечення фізичної безпеки персоналу й активів підприємства, відновлення та розбудова нових логістичних каналів. Для реалізації антикризових заходів необхідна активізація взаємодії з державними органами та міжнародними партнерами.

Проведений порівняльний аналіз управлінських стратегій у контексті загальної економічної турбулентності та турбулентності, підсиленої умовами воєнного стану, дав змогу виявити принципові розбіжності у пріоритетах, інструментах та масштабах управлінських дій. Встановлено, що підприємства, функціонуючи в умовах надзвичайного навантаження на всі рівні управління, змушені трансформувати традиційні моделі менеджменту, формувати системи гнучкого стратегічного реагування та впроваджувати інноваційні підходи до збереження життєздатності. У статті приділена увага значущості розвитку систем управління ризиками, інтеграції принципів соціальної відповідальності бізнесу, а також формуванню внутрішньої організаційної стійкості до зовнішніх шоків.

Наголошено, що ефективне антикризове управління в умовах воєнного стану має спиратися на комплекс заходів адаптаційного, стратегічного та превентивного характеру, які не лише знижують вразливість підприємств до поточних ризиків, а й забезпечують передумови для їх сталого функціонування в посткризовий період.

The article studies the specifics of anti-crisis management of enterprises in conditions of turbulence and in conditions of turbulence aggravated by martial law. The relevance of the topic is due to the change in the state of the external and internal environments of enterprises, which is caused by a full-scale invasion of the Russian Federation. Russia's aggression has led to destructive shifts in the functioning of enterprises, the emergence of imbalances and the destruction of market mechanisms, as well as a significant increase in systemic and operational risks for business entities. The key features of anti-crisis management during martial law are highlighted, among which the following dominate: efficiency in making management decisions, the need for rapid reorientation of resource provision, ensuring the physical safety of personnel and assets of the enterprise, restoration and development of new logistics channels. To implement anti-crisis measures, it is necessary to intensify interaction with government agencies and international partners. The conducted comparative analysis of management strategies in the context of general economic turbulence and turbulence aggravated by martial law conditions allowed to identify fundamental differences in priorities, instruments and scales of management actions. It was established that enterprises, operating under conditions of extreme stress on all levels of management, are forced to transform traditional management models, form flexible strategic response systems and implement innovative approaches to maintaining viability. The article focuses on the importance of developing risk management systems, integrating the principles of social responsibility of business, and developing internal organizational resilience to external shocks. It is noted that effective anti-crisis management in martial law conditions should be based on a set of adaptive, strategic and preventive measures that not only reduce the vulnerability of enterprises to current risks, but also provide prerequisites for sustainable functioning in the post-crisis period.

*Ключові слова: криза, ризики, антикризове управління, воєнне положення, турбулентність, харчова промисловість.*

*Key words: crisis, risks, crisis management, martial law, turbulence, food industry.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах функціонування підприємств загрози кризових явищ набули системного та багатомірною характеру. Економічна турбулентність, глобальні виклики, політична нестабільність, а особливо — повномасштабне вторгнення, кардинально змінюють підходи до антикризового управління. Здатність підприємства оперативно та гнучко реагувати на виклики, адаптуватися до нових реалій та забезпечувати безперервність діяльності залежить не лише від швидкості прийняття управлінських рішень, а й від стратегічного бачення розвитку підприємства.

З огляду на зростаючу нестабільність зовнішнього середовища та змін, які відбуваються у стані внутрішнього середовища підприємств, зумовлених повномасштабним вторгненням РФ, питання стратегічного рівня антикризового управління набуває особливої актуальності. Саме стратегічне бачення створює умови для підвищення стійкості підприємства, зниження рівня вразливості до зовнішніх шоків і відновлення або формування довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті дослідження досвіду підприємств, зокрема у сфері виробництва харчових продуктів, що функціонують в умовах воєнного стану, має вагоме значення для розробки дієвих антикризових стратегій.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження стратегічного антикризового управління в умовах турбулентного середовища та стану турбулентного середовища, підсиленого впливом воєнного стану, обумовлена безпрецедентними викликами, з якими зіткнулася національна економіка та окремі суб'єкти господарювання. Збройна агресія проти України спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрату традиційних ринків збуту, міграцію трудових ресурсів та різке обмеження доступу до фінансових та інвестиційних ресурсів. У таких умовах традиційні підходи до антикризового управління підприємствами виявляються мало-ефективними, що потребує пошуку нових інструментів та стратегій реагування на кризові ситуації.

Публікації, що висвітлюють результати досліджень щодо антикризового управління в умовах турбулентності останнім часом стають все більш актуальними. Автори досліджують теоретичні засади турбулентного підходу [14]; фактори та можливі наслідки турбулентності зовнішнього середовища [6, с. 71]; причини, передумови та симптоми економічної складової турбулентності [11]; питання формування механізму протистояння турбулентності зовнішнього середовища при реалізації антикризової стратегії підприємства [3, с. 24].

Сучасні дослідження антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану акцентують увагу на необхідності адаптації стратегій та методів управління до екстремальних умов, що виникають під час збройних конфліктів. Зокрема, вітчизняні науковці пропонують різноманітні підходи та інструменти антикризового управління, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку підприємств під час воєнного стану.

Так, Н. Носань, О. Борисенко, Т. Назаренко [10] наголошують на необхідності адаптації бізнес-моделей, диверсифікації ринків та інвестування в інновації для забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах війни. Автори підкреслюють важливість стратегічного розвитку, орієнтованого на гнучкість та адаптивність до змінюваних умов, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність та ефективно функціонувати навіть у складних економічних ситуаціях. Зокрема, вони рекомендують впроваджувати інноваційні підходи та технології, що сприяють оптимізації виробничих процесів та зменшенню витрат, а також розширювати ринкові можли-

вості через диверсифікацію продуктів та послуг.

У статті [2] розглянуто сутність та особливості антикризового управління в українських реаліях, котрі характеризуються значною невизначеністю та ризиками. Автори уточнили поняття "антикризове управління" та "антикризовий розвиток бізнес-організацій", визначили складові процесу антикризового управління, зокрема стратегічні та тактичні методи. Дослідження підкреслює важливість комплексного діагностування, визначення кризоутворювальних чинників та оцінювання кризових явищ для формування ефективної програми антикризового управління.

У роботі [5] здійснено всебічний аналіз теоретико-методологічних аспектів та прикладних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану, окреслено ключові стратегії та інструменти адаптації суб'єктів господарювання до екстремальних умов функціонування.

Дослідники Копитко М. І. та Вінічук М. В. [7] пропонують формування команд антикризового управління, включаючи фахівців з економічної безпеки, психологів та інших експертів, для ефективного реагування на кризові ситуації в енергетичному секторі.

У праці [1] встановлено, що антикризове управління охоплює заходи з попередження та нейтралізації криз, спричинених внутрішніми й зовнішніми чинниками. Обґрунтовано, що вимушена трудова міграція загострює дисбаланс на ринку праці, це вимагає розробки стратегій для залучення фахівців і зниження ризикованості діяльності підприємств.

Інші автори [13] наголошують на необхідності психологічної підтримки персоналу, організації дистанційної роботи та адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану, підкреслюють необхідність підтримки морального клімату, створення кризових команд та забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і співробітниками для забезпечення стабільності підприємства в умовах війни.

Дослідження антикризового менеджменту набуває особливої ваги для українського бізнесу, який функціонує в умовах воєнного стану, водночас намагаючись утримати економічну активність, зберегти робочі місця та підтримати соціальну стабільність. Наукове осмислення ефективних антикризових стратегій управління в таких умовах дозволяє сформулювати практичні рекомендації для підвищення життєстійкості підприємств, удосконалення держав-

ної політики підтримки бізнесу та відновлення економіки у повоєнний період.

Таким чином, вивчення особливостей стратегічного антикризового управління в умовах турбулентності та воєнного стану є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з прикладної точок зору, оскільки таке дослідження сприяє розвитку адаптивних управлінських моделей, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу стратегічного антикризового управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища та турбулентного зовнішнього середовища, підсиленого воєнним станом, з акцентом на ідентифікацію ключових відмінностей у підходах, цілях, ресурсах і практиках управління, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємств до кризових ситуацій різного типу.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Антикризове управління є системою заходів, що спрямовані на запобігання, пом'якшення або подолання негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства. Антикризове управління передбачає комплексний підхід, що охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління з метою збереження стабільності, фінансової стійкості та оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [2; 4; 8; 9].

Стратегічний рівень антикризового управління передбачає розробку загальної стратегії підприємства в умовах кризи, визначення основних напрямків діяльності та довгострокових цілей для подолання кризи та відновлення ринкової та фінансової стійкості підприємства. Розроблення антикризової стратегії включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку можливих ризиків та можливостей, а також формулювання стратегії виходу з кризової ситуації. На стратегічному рівні визначаються основні напрями діяльності підприємства, які дозволяють забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в умовах невизначеності настання кризових подій.

Тактичний рівень антикризового управління орієнтований на реалізацію конкретних кроків, що необхідні для реалізації стратегічних рішень у короткостроковій перспективі. Це включає розробку та впровадження конкрет-

них заходів щодо змін у бізнес-процесах, що забезпечують стабілізацію фінансового стану підприємства, оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів тощо. На тактичному рівні здійснюється управління задля ліквідації відхилень від планових показників та коригування діяльності підприємства з урахуванням поточних умов.

Операційний рівень антикризового управління зосереджений на безпосередньому виконанні конкретних завдань та операцій, спрямованих на подолання кризових явищ. Це включає управління щоденною діяльністю підприємства, моніторинг виконання планів, контроль за витратами та доходами, а також оперативне реагування на зміни в умовах функціонування підприємства. Операційний рівень антикризового управління передбачає безпосереднє впровадження заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства в умовах кризи.

Тобто, стратегічний рівень охоплює довгострокове планування та формування резервів; тактичний рівень пов'язаний з оперативним реагуванням на відхилення від стратегічних цілей; операційний рівень забезпечує повсякденне функціонування суб'єктів господарювання у кризових умовах. Загалом, система антикризового управління об'єднує стратегічний, тактичний та операційний рівні та є основою ефективного виведення підприємства із кризового стану, яке дозволяє організації не лише подолати кризу, але й забезпечити її довгострокову стійкість в умовах змінного зовнішнього середовища.

Отже, головною метою антикризового управління є формування та оперативне впровадження комплексу заходів, спрямованих на своєчасну нейтралізацію найбільш загрозливих чинників, що мають істотний вплив на розвиток негативних тенденцій у функціонуванні підприємства та можуть спричинити його перехід до кризового стану та запровадження заходів попереджувального управління з метою не допущення розгортання кризи.

Складність формування ефективної стратегії та тактики антикризового управління полягає у необхідності прийняття стратегічних рішень на початкових етапах розвитку кризових явищ, коли деструктивні процеси ще не набули незворотного, кумулятивного характеру. На цьому етапі наявна інформація щодо загроз часто є фрагментарною, недостатньо достовірною або слабо вираженою, що ускладнює обґрунтування рішень довгострокового характеру.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз напрямів стратегічного антикризового управління

Критерій	Турбулентне зовнішнє середовище	Турбулентне зовнішнє середовище, підсилене воєнним станом
Характер кризи	Економічна нестабільність, коливання ринку, політичні ризики, інфляція, зміна регуляторних умов	Прямі загрози життю, руйнування інфраструктури, мобілізація працівників, зупинка виробництва
Рівень передбачуваності	Середній – можлива аналітика і прогнозування	Дуже низький – ситуація змінюється щодня, часто непередбачувано
Цілі управління	Адаптація до ринкових змін, збереження конкурентоспроможності	Виживання бізнесу, захист персоналу, релокація активів, евакуація персоналу
Фокус стратегій	Диверсифікація, цифровізація, реорганізація	Резервне планування, релокація, співпраця з військовою адміністрацією, скорочення бізнесу
Управлінські дії	Оптимізація витрат, зміна цінової політики, стратегічні альянси	Мінімізація ризиків, пошук безпечних зон для функціонування, робота в умовах форс-мажору
Ресурси	Диверсифікація доступних інструментів фінансових ринків, інвесторів, розвиток аналітичних систем	Обмежені ресурси, пошук нових джерел надходження ресурсів, відновлення інфраструктури, пошук нових логістичних каналів,
HR-політика	Переорієнтація персоналу, навчання, утримання талантів	Захист персоналу, адаптація до кадрових втрат, розроблення заходів для покращення психологічного здоров'я
Комунікації	Прозора комунікація зі стейкхолдерами, акціонерами, ЗМІ	Антикризова комунікація, робота з волонтерами, розроблення та запровадження безпечних інструментів
Період планування	Середньостроковий – 1–3 роки	Короткостроковий – до 6 місяців, одного року

Джерело: сформовано авторами.

Тактичні управлінські рішення, навпаки, базуються на більш точній і повній інформаційній базі, яка відображає актуальний стан підприємства. Водночас, в умовах гострої кризи, часові обмеження суттєво звужують можливості для реалізації антикризових заходів, що визначають ґрунтовні структурні зміни. Тактичне антикризове управління зосереджується на реалізації надзвичайних заходів, спрямованих або на недопущення загострення ситуації, або на стабілізацію та поступовий вихід із уже наявної кризи [12].

Таким чином, ефективне антикризове управління вимагає гармонійного поєднання стратегічного прогнозування з гнучкістю тактичного реагування, що забезпечує адаптивність підприємства до нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх викликів.

Антикризове управління значно ускладнюється в умовах підвищення турбулентності середовища. Однозначного визначення турбулентності не існує.

Турбулентність визначається як параметр зовнішнього середовища, який досить схожий з динамічністю. При цьому турбулентність передбачає існування значної кількості "причинних взаємодій (жорстких стикувань) серед елементів зовнішнього середовища" [3, с. 26]. Ще один підхід до визначення турбулентності наведено в [6, с. 70] як високого рівня "хаотичності і непередбачуваності зовнішнього середовища, ринку, економіки тощо".

В Україні турбулентність середовища, що характерна зараз для глобальної економіки та національних економік, підсилюється воєнним станом і це вносить корективи в антикризове управління.

Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану зумовлені радикальним зростанням рівня невизначеності, непередбачуваністю змін зовнішнього середовища та високим ступенем ризику для функціонування підприємств. Військові дії спричиняють комплексний деструктивний вплив на економіку, інфраструктуру, логістику, ринки збуту, поста-

чання та трудові ресурси. У такій ситуації антикризове управління має специфічні риси, що вирізняють його з-поміж традиційних управлінських підходів.

По-перше, антикризове управління в умовах воєнного стану передбачає екстрене прийняття рішень і мобілізацію всіх доступних ресурсів з метою мінімізації втрат і забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів. Керівництво підприємств змушене оперативно реагувати на загрози, змінювати плани, структуру витрат, логістику та ланцюги постачання, джерела постачання сировини та матеріалів, впроваджувати технології, в основі яких лежить заміна ресурсів, часто в режимі реального часу.

По-друге, особливого значення набуває питання безпеки — як фізичної, так й інформаційної. Це стосується не лише безпеки персоналу, а й захисту матеріальних активів, даних, інформації, комунікаційних систем. Антикризові стратегії в умовах воєнного стану повинні враховувати сценарії евакуації, збереження документації, дублювання функцій у віддалених локаціях, а у виключних ситуаціях і заходи з релокації бізнесу.

По-третє, зростає роль взаємодії бізнесових структур з державними інституціями, міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями. Для збереження діяльності підприємства часто потребують державної підтримки, участі в програмах податкових і кредитних пільг, а також доступу до іноземних ринків та інвестицій.

По-четверте, актуальним стає запровадження стратегічного управління ризиками. Підприємства мають ідентифікувати критичні загрози, оцінити їх ймовірність та потенційні наслідки, розробити плани реагування та відновлення, сформувати резерви, а також посилити аналітичну складову функції управління.

Нарешті, особливістю є гуманітарний вимір (соціальне спрямування) антикризового управління — підтримка персоналу, збереження робочих місць, забезпечення гідних умов праці, допомога постраждалим та участь у відновленні спільнот. Соціальна відповідальність бізнесу стає важливим елементом стратегії виживання та зміцнення довіри.

Таким чином, антикризове управління в умовах війни є складним, багатовекторним, динамічним процесом, що потребує високого рівня адаптивності, стратегічного мислення, проактивного підходу та тісної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Порівняльний аналіз стратегічного антикризового управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища та турбулентного зовнішнього середовища, посиленого воєнним станом, допомагає зрозуміти відмінності у підходах, пріоритетах і ресурсах, що використовуються для збереження або відновлення стійкості підприємства (табл. 1).

У турбулентному середовищі переважає проактивний підхід з використанням прогнозування та гнучких стратегій, під час функціонування підприємства у турбулентному середовищі, підсиленому воєнним станом, — реактивне управління, яке зосереджене на збереженні життєздатності бізнесу, людей та мінімізації втрат. Ефективне антикризове управління у воєнний час часто передбачає залучення держави, громадських ініціатив та гуманітарних ресурсів.

У сучасних мовах господарювання підприємства харчової промисловості стикаються з численними викликами, зокрема з перебоями в постачанні сировини, зростанням витрат, зміною споживчих звичок та необхідністю адаптуватися до нових умов безпеки. Компанії вдаються до різноманітних антикризових заходів при реалізації антикризових стратегій та інструментів для забезпечення стабільності та збереження конкурентоспроможності. Приклади антикризових заходів, що впроваджуються підприємствами, які випускають харчові продукти, в умовах загострення криз, викликаного станом турбулентного середовища, підсиленого воєнним станом, у таблиці 2.

Отже, стратегічні підходи до управління в умовах кризового стану при виробництві харчових продуктів передбачають інвестування у розробку нових продуктів, вихід на альтернативні ринки збуту та розвиток інноваційних каналів дистрибуції. У свою чергу, оперативні антикризові заходи, як правило, зосереджуються на вдосконаленні логістичних процесів, коригуванні рецептур продукції та оптимізації управління грошовими потоками. Застосування таких підходів дозволяє не лише мінімізувати вплив кризових явищ, а й забезпечити адаптацію підприємств до нових економічних і соціальних реалій.

Крім зазначеного, доцільно враховувати низку додаткових чинників. Зокрема, в умовах воєнного стану та загальної нестабільності значного значення набуває психологічний аспект. Довіра до бренду, лояльність до виробників, а також рівень соціальної відповідальності бізнесу виступають вагомими детермінантами споживчої поведінки.

Таблиця 2. Антикризові заходи у харчовій промисловості України за рівнями управління

Приклади заходів	Українські кейси
<p><b>Оперативні заходи</b> спрямовані на швидке реагування, збереження виробництва, мінімізацію збитків та адаптацію до зовнішніх загроз</p> <p>Диверсифікація постачальників сировини, включно з локальними фермерськими господарствами. Економія ресурсів. Зниження собівартості. Перехід на дешевші види сировини. Заміна імпоротної сировини на вітчизняну. Мінімізація втрат сировини, енергії, продукції. Впровадження енергозберігаючих технологій. Перепрофілювання окремих категорій співробітників. Зміна технологічних процесів та технологій зберігання готової продукції. Заморожування продукції, перехід на консервування. Створення запасів для довготривалого зберігання. Зменшення та контроль витрат. Введення авансових оплат, скорочення термінів розрахунків. Аналіз логістичних маршрутів і пошук альтернативних шляхів постачання (в обхід зон бойових дій). Безперервність виробництва. Створення страхових запасів основної сировини та пакувальних матеріалів. Перерозподіл персоналу. Захист персоналу та кадрова мобільність. Організація дистанційної або змінної роботи для адміністративного персоналу. Тимчасове скорочення виробничих змін. Перекваліфікація працівників і залучення тимчасового персоналу із числа внутрішньо переміщених осіб. Контроль якості продукції. Перегляд контрактів та умов постачання з урахуванням форс-мажорних обставин. Робота з пришвидшенням оборотності оборотних активів.</p>	<p><b>Хлібодар (Одеса)</b>: оптимізація рецептур для здешевлення продукції.</p> <p><b>Оболонь</b>: заміна імпортного хмелю на український, скорочення енергоспоживання на 20%; вдосконалення внутрішнього контролю за фінансовими результатами та управління дебіторською заборгованістю.</p> <p><b>Галичина</b>: збереження виробництва в умовах відключень електроенергії за рахунок генераторів.</p> <p><b>МХП</b>: забезпечення цілодобової роботи птахофабрик терпир війну.</p> <p><b>Верес</b>: скорочення дебіторської заборгованості через знижки за передоплату.</p> <p><b>IDS Ukraine (виробництво мінеральної води)</b>: втратила доступ до складів у Мелітополі, Бердянську, Херсоні, Ізюмі, Маріуполі, Лисичанську та Северодонецьку.</p> <p>Використання складів дистрибуторів в інших містах для обслуговування звільнених територій, зокрема Дніпра та Харкова для Луганщини та частини Донеччини, Запоріжжя – для південного напрямку.</p> <p><b>Сироварня О'BEREG (Суми)</b>: постачання сирів до лікарень та територіальної оборони під час активних бойових дій у лютому-березні 2022 року; використання технологічних карт для забезпечення безперервності виробництва без залежності від окремих фахівців.</p>
<p><b>Тактичні заходи</b>: є проміжною ланкою між оперативними та стратегічними, вони реалізуються в середньостроковій перспективі (залежно від термінів стратегічного планування -1-3 місяці) і мають на меті стабілізувати ситуацію, адаптуватися до змін і підготувати ґрунт для реалізації стратегічних ініціатив.</p>	
<p>Зміна логістики. Пошук альтернативних ланцюгів постачання (ріка, залізниця, автомобільні перевезення, внутрішня логістика). Побудова власних логістичних центрів ближче до споживача. Створення регіональних центрів. Оптимізація асортименту. Адаптація маркетингових і продажних стратегій. Перегляд цінової політики, випуск соціальних видів продукції. Тимчасове скорочення персоналу або зміна графіку роботи. Перехід на локальних (місцевих) постачальників. Зміна упаковки. Скорочення використання імпортних сировини та матеріалів, перехід на дешевшу упаковку. Проведення технологій з імпортозаміщення. Запуск нових акцій для підтримки збуту. Звуження товарного портфелю до комерційно ефективних позицій</p>	<p><b>МХП</b>: переорієнтація експорту з морських на сухопутні маршрути; створення логістичних центрів в Західній Україні для швидкої доставки продукції в ЄС.</p> <p><b>АВК</b>: перехід на українське пакування для лінійки снєків.</p> <p><b>Геркулес (вівсяні пластівці)</b>: інвестиції у лінію швидкого вакуумного пакування.</p> <p><b>Верес</b>: спрощення лінійки товарів та скорочення SKU в асортименті через складнощі з імпортною сировиною.</p> <p><b>Чумак</b>: спеціальні пропозиції на базову продукцію для підтримки збуту.</p> <p><b>ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»</b>: перегляд постачальників сировини для зниження витрат та забезпечення стабільної якості продукції.</p>
<p><b>Стратегічні заходи</b> спрямовані на довгострокову адаптацію, стійкість і розвиток бізнесу в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Ці заходи потребують глибокої аналітики, залучення зовнішніх експертів, інвестицій та підтримки з боку держави та міжнародних організацій.</p>	
<p>Гнучке управління асортиментом і виробництвом. Диверсифікація продукції. Скорочення асортименту або зміна товарної політики з урахуванням попитної спроможності споживачів. Масштабування виробництва відповідно до змін попиту. Випуск нових продуктів з більшим терміном зберігання (консерви, снєки). Швидке переоснащення ліній під виробництво базових продуктів. Інвестування в переробку. Зміна ринків збуту після втрати частини територій чи каналів розподілу. Вихід на нові ринки. Пошук нових експортних напрямів (Східна Європа, Азія). Пошук партнерів у країнах Балтії, Азії, Африки. Створення мультиканальних моделей збуту – поєднання офлайн, онлайн, B2B, B2C. Формування партнерств з міжнародними дистрибуторами. Розміщення резервних або нових виробничих потужностей у регіонах із нижчим рівнем ризику. Створення спільних підприємств на територіях країн ЄС (Польща, Румунія, Словаччина) для зниження логістичних і безпекових ризиків. Створення повного циклу виробництва, зменшення залежності від імпорту. Релокація головного виробництва з одного регіону в інший назавжди, з урахуванням податкових, логістичних і кадрових факторів. Впровадження цифрових систем управління виробництвом (ERP, MES). Інвестиції в автоматизовані лінії для зниження залежності від людських ресурсів. Створення аналітичних центрів для прогнозування ризиків і попиту. Створення прямих каналів продажу (цифровізація збуту). Власні онлайн-магазини або співпраця з e-commerce-платформами. Онлайн-продаж через Instagram, Rozetka, Prom.ua. Прямі поставки HoReCa та офісів. Кооперація з локальними постачальниками. Перехід на пряму співпрацю з фермерами. Формування коротких ланцюгів постачання. Переосмислення ключових компетенцій підприємства та фокусування на стратегічних напрямках. Можлива зміна власника/структури бізнесу – вхід міжнародного партнера, злиття або поділ. Управління фінансовими потоками на довгостроковий горизонт (розробка інвестиційної стратегії в умовах ризику). Покращення іміджу. Реалізація кампанії «Підтримай українське». Посилення соціальних заходів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Участь у гуманітарних програмах, постачання продуктів для ЗСУ, ТРО, лікарень. Донати на підтримку ЗСУ та робота з територіальними громадами.</p>	<p><b>ТАКО (Львів)</b>: додали в асортиментний портфель консервовану продукцію та снєки.</p> <p><b>Клуб Сиру</b> (Кам'янець-Подільський): вихід на ринок Молдови та країн Балтії.</p> <p><b>Чумак</b>: переорієнтація з рф на Польщу, Саудівську Аравію та Японію.</p> <p><b>Глобіно</b>: розвиток власної сировинної бази та лінії переробки</p> <p><b>Смачні Традиції</b> (пекарня): запустили онлайн-магазин із безконтактною доставкою.</p> <p><b>Ласунка (морозиво)</b>: тісна співпраця з фермерами для безперебійного постачання молока.</p> <p><b>АВК, Лукас</b>: частина прибутку спрямовується на ЗСУ, що підвищило лояльність споживачів.</p> <p><b>Сироварня О'BEREG (Суми)</b>: розвиток моделі локальної переробки сільськогосподарської продукції для забезпечення продовольчої безпеки громад та стимулювання місцевого фермерства</p> <p><b>КОНТІ</b>: після початку повномасштабної війни частину виробничих потужностей було перенесено з м. Костянтинівки до м. Канева.</p> <p>Значна кількість вітчизняних компаній впроваджує прямі продажі через сайти та з використанням соціальних мереж.</p>

Джерело: узагальнено авторами.

Ще одним ключовим фактором ефективного функціонування та розвитку в сучасних умовах є гнучкість виробництва. Підприємства малого та середнього бізнесу, завдяки своїй здатності оперативно змінювати виробничу програму та адаптувати асортимент відповідно до ринкових потреб, мають конкурентні переваги, порівняно з великими корпораціями.

Таким чином, для забезпечення стабільності виробництва та розвитку в умовах кризи необхідно застосовувати комплексний підхід до антикризового управління, поєднуючи оперативні, тактичні та стратегічні заходи. Оперативні дії відіграють ключову роль у стабілізації функціонування підприємства в короткостроковій перспективі, дозволяючи швидко реагувати на критичні зміни зовнішнього середовища. Водночас стратегічні заходи орієнтовані на довгострокову перспективу спрямовані на усунення причин кризових явищ, запобігання їх повторенню та забезпечення адаптивного розвитку підприємства в умовах нових викликів і трансформацій ринку.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У ході проведеного дослідження було встановлено, що антикризове управління в умовах турбулентного середовища та турбулентного середовища, підсиленого воєнним станом, має суттєві відмінності як за характером викликів, так і за пріоритетами стратегічного реагування. В умовах турбулентності антикризові стратегії ґрунтуються переважно на прогнозуванні ризиків, адаптації до змін ринку та підвищенні організаційної гнучкості. Натомість в умовах турбулентного стану, підсиленого воєнним станом, управлінські рішення обумовлюються нагальною потребою забезпечення фізичного виживання підприємства, збереження критичної інфраструктури, безпеки персоналу та підтримання обмеженої операційної діяльності.

Дослідження підтвердило, що рівень передбачуваності середовища прямо впливає на горизонт стратегічного планування: якщо в умовах економічної турбулентності зберігається можливість розробки середньо- та довгострокових стратегій, то в умовах турбулентності, підсиленій воєнним станом, відбувається зміщення акценту на короткострокове антикризове управління, та формування антикризових стратегій на горизонт планування до 0,5—1 року. Окрім того, стратегічне планування в цих умовах супроводжуються значним дефіцитом всіх видів ресурсів, що потребує по-

шуку зовнішніх джерел підтримки — як з боку держави, так і міжнародних організацій та партнерів.

Узагальнення українського досвіду функціонування підприємств, зокрема при виробництві харчових продуктів, свідчить про високу адаптивність бізнесу до екстремальних умов. Спостерігається активне впровадження цифрових технологій, реструктуризація логістичних ланцюгів, локалізація ринків постачання та переорієнтація на нові ринки збуту. Це створює підґрунтя для формування більш стійких моделей стратегічного антикризового управління, здатних забезпечити не лише оперативне реагування на кризові явища, а й збереження потенціалу для подальшого відновлення та розвитку.

Таким чином, стратегічне антикризове управління в умовах турбулентності повинно враховувати специфіку джерел загроз, галузеву природу бізнесу, а також рівень ресурсної автономії. Найбільш ефективними виявляються підходи, що поєднують адаптивність, гнучкість, інноваційність підходів та інтеграцію соціальної відповідальності в систему прийняття антикризових управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень у сфері антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану передбачають поглиблення аналізу механізмів адаптації бізнесу до тривалих кризових ситуацій, зокрема в умовах гібридних загроз та нестабільного політико-економічного середовища. Особливої уваги потребує вивчення інструментів антикризового стратегічного планування в умовах невизначеності, формування довгострокових моделей стійкості та відновлення підприємств після завершення активної фази воєнних дій.

Актуальним напрямом є також розробка інтегрованих підходів до управління ризиками, що включають цифровізацію процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування кризових сценаріїв, а також дослідження впливу міжнародної підтримки на трансформацію економічної моделі підприємств. Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на емпіричному аналізі ефективності застосованих антикризових стратегій у різних галузях, з урахуванням специфіки регіонального розвитку, масштабів підприємств та ступеня їх інтегрованості у глобальні ланцюги постачання.

#### **Література:**

1. Вінічук М., Захаров О. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення

впливу вимушеної трудової міграції населення, спричиненої війною російської федерації проти України та процесами євроінтеграції. *Вчені записки Університету "КРОК".* 2024. № 1 (73). С. 83—92. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>

2. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy.* 2023. № 4 (10). С. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>

3. Гросул В. А., Жилякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2015. № 2 (1). С. 24—29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_2%281%29\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29__7)

4. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки.* 2023. № 10 (78). С. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>

5. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал.* Острог: Вид-во НаУОА, 2024. № 33 (61). С. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)

6. Коваль З. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. *Chemistry & Chemical Technology.* 2025. № 1 (7). С. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>

7. Копитко М. І., Вінічук М. В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна).* 2023. № 2. С. 26—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>

8. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. № 1 (11). С. 19—27 DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

9. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економіч-*

*ний часопис.* 2023. № 1. С. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

10. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

11. Павленко О. П., Іртищева І. О., Карпенко Ю. Г. Наукові підходи щодо глобальної турбулентності: особливості виникнення, сучасний стан та перспективи впливу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2022. № 1 (7). С. 238—246. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-30>

12. Сивак Т. В. Аналіз методологічних підходів до антикризового управління в публічній сфері. Спецвипуск до 20-річчя ОРІДУ НАДУ при президенті України. 2021. С. 234—241. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348555583\\_ANALIZ\\_METODOLOGICNIH\\_PIDHODIV\\_DO\\_ANTIKRIZOVOGO\\_UPRAVLINNA\\_V\\_PUBLICNIJ\\_SFERI](https://www.researchgate.net/publication/348555583_ANALIZ_METODOLOGICNIH_PIDHODIV_DO_ANTIKRIZOVOGO_UPRAVLINNA_V_PUBLICNIJ_SFERI)

13. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. С. 120—126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

14. Shkarlet S., Dubyna M. Methodological aspects of the using turbulent approach in economic research. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2016. № 4 (8). Р. 44—50. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/97543/92853>

#### References:

1. Vinichuk, M. and Zakharov, O. (2024), "Features and problems of anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty and increased influence of forced labor migration of the population caused by the war of the Russian Federation against Ukraine and the processes of European integration", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (73), pp. 83—92. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>

2. Harafonov, O.I. Babich, O.O. and Voznyj, D.S. (2023), "Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities", *Economic Synergy*, vol. 4 (10), pp. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>

3. Hrosul, V.A. and Zhyliakova, O.V. (2015), "Turbulence of the external environment: essence, determinants of confrontation during the formation of an anti-crisis strategy of an enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 24—29, available at: <http://>

nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\_ekon\_2015\_ - 2%281%29\_\_7 (Accessed 20 May 2025).

4. Dalyk, V.P. Pavlenchuk, A.O. Fenyk, V.O. Matviiev's'kyj, N.A. Fedoryha, Z.A. and Prystupa, D.A. (2023), "Formation of an anti-crisis management system at an enterprise", Internauka. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 10 (78), pp. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>

5. Dem'ianchuk, O.I. and Onischenko, A.O. (2024), "Anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty: theoretical and practical aspect", Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Serii "Ekonomika", vol. 33 (61), pp. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)

6. Koval', Z. (2025), "Analysis of strategic opportunities of an enterprise in conditions of environmental turbulence", Chemistry & Chemical Technology, vol. 1 (7), pp. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>

7. Kopytko, M.I. and Vinichuk, M.V. (2023), "Anti-crisis management of energy enterprises in conditions of knowledge economy and intellectualization of management", Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (serii ekonomichna), vol. 2, pp. 26—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>

8. Mys'kiv, H.V. and Bilyk, V.M. (2024), "Stages and measures of anti-crisis management at an enterprise", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, vol. 1 (11), pp. 19—27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

9. Mykhajlova, Ye.V. and Mykhajlov, S.V. (2023), "Theoretical approaches to the formation of anti-crisis management strategies", Ukrain's'kyj ekonomichnyj chasopys, vol. 1, pp. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

10. Nosan', N. Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), "Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

11. Pavlenko, O.P. Irtysheva, I.O. and Karpenko, Yu.H. (2022), "Scientific approaches to global turbulence: features of emergence, current state and prospects of impact", Ukrain's'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 1 (7), pp. 238—246. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-30>

12. Syvak, T.V. (2021), "Analysis of methodological approaches to anti-crisis management in the public sphere", Spetsvypusk do 20-richchia ORIDU NADU pry prezidenti Ukrainy, pp. 234—

241, available at: [https://www.researchgate.net/publication/348555583\\_ANALIZ\\_METODOLOGICNIH\\_PIDHODIV\\_DO\\_ANTIKRIZOVOGO\\_UPRAVLINNA\\_V\\_PUBLICNIJ\\_SFERI](https://www.researchgate.net/publication/348555583_ANALIZ_METODOLOGICNIH_PIDHODIV_DO_ANTIKRIZOVOGO_UPRAVLINNA_V_PUBLICNIJ_SFERI) (Accessed 20 May 2025).

13. Tsalko, T.R. Nevmerzhyts'ka, S.M. and Ptukha, A.R. (2024), "Anti-crisis personnel management during war", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 60, pp. 120—126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

14. Shkarlet, S. and Dubyna, M. (2016), "Methodological aspects of the using turbulent approach in economic research", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4 (8), pp. 44—50, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/97543/92853> (Accessed 20 May 2025).  
*Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.*

ІНВЕСТИЦІЇ.  
ПРАКТИКА  
ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>

ISSN 2300-6814

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292