

УДК 658:330.3

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.213-220>**Новак-Кривчук Ю.Р.**

Одеський національний технологічний університет

Novak-Kryvchuk Yulianna

Odessa National Technological University

<https://orcid.org/0009-0005-6252-8470>**Дроздова В.А.**

кандидат економічних наук

Одеський національний технологічний університет

Drozdova Valeriia

PhD in Economic Sc.

Odessa National Technological University

<https://orcid.org/0000-0003-3143-1869>

ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ЧАС

Стаття присвячена дослідженню антикризового менеджменту, який за сучасних умов є не лише допоміжним механізмом, а й ключовим інструментом для досягнення та підтримки загальної економічної стабільності українського бізнесу в надзвичайно складних реаліях повномасштабної війни. У рамках наукової роботи ґрунтовно розглянуто та систематизовано виклики, з якими вітчизняні компанії стикаються щодня. Зокрема, увага приділяється таким критичним загрозам, як руйнування існуючих виробничих потужностей, параліч традиційних ланцюгів постачання, а також дефіцит кваліфікованих кадрів, що значно ускладнює забезпечення безперервності операційної діяльності. Досліджено комплексну систему антикризового управління на рівнях суб'єктів господарювання. Серед них – особливе місце механізмам фінансової реструктуризації зобов'язань, глибокої оптимізації ресурсів, інтеграції ESG-факторів до корпоративних процесів. Практичне впровадження таких підходів дозволяє підприємствам не лише успішно уникнути критичного вимування власного оборотного капіталу, а й забезпечити сталий довгостроковий розвиток і суттєво розширити доступ до програми міжнародного фінансування. Зазначається, що ефективна модель обов'язково повинна охоплювати превентивне управління, спрямоване на раннє виявлення ризиків, та стабілізаційне управління підприємством з метою швидкого подолання кризових явищ. Виявлено специфіку циклічних етапів впровадження такої системи, що вимагає постійного спостереження та оперативного коригування управлінських стратегій. У процесі дослідження визначено ефективні практичні інструменти адаптації компаній до турбулентного середовища. Наголошується, що дотримання цих стандартів є абсолютно необхідними умовами збереження ділової репутації та довіри з боку інвесторів. Зроблено висновок, що в системі антикризового управління ключовими механізмами адаптації є використання гнучких інструментів залучення матеріальних ресурсів (з особливим акцентом на механізми лізингу) поряд із впровадженням інноваційних екологічних проектів.

Ключові слова: антикризове управління, економічна стійкість, воєнний стан, управління системними ризиками, ESG-фактори, реструктуризація, дорожньо-будівельна галузь, організація підприємств, реінжиніринг.

CRISIS MANAGEMENT TOOLKIT FOR ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN WARTIME

The article is devoted to the study of crisis management, which under modern conditions is not only an auxiliary mechanism, but also a key tool for achieving and maintaining the overall economic stability of Ukrainian business in the extremely complex realities of a full-scale war. As part of the scientific work, the challenges that domestic companies face every day have been thoroughly examined and systematized. In particular, attention is paid to such critical threats as the destruction of existing production facilities, paralysis of traditional supply chains, as well as the shortage of qualified personnel, which significantly complicates ensuring the continuity of operational activities. A comprehensive system of anti-crisis management at the levels of business entities has been studied. Among them, a special place is given to the mechanisms of financial restructuring of obligations, deep optimization of resources, and integration of ESG factors

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Новак-Кривчук Ю.Р., Дроздова В.А., 2026

into corporate processes. The practical implementation of such approaches allows enterprises not only to successfully avoid critical depletion of their own working capital, but also to ensure sustainable long-term development and significantly expand access to the international financing program. It is noted that an effective model must necessarily include preventive management aimed at early identification of risks and stabilization management of the enterprise in order to quickly overcome crisis phenomena. The specifics of the cyclical stages of implementing such a system have been identified, which requires constant monitoring and prompt adjustment of management strategies. In the process of research, effective practical tools for adapting companies to a turbulent environment have been identified. It is emphasized that compliance with these standards is an absolutely necessary condition for maintaining business reputation and trust from investors. It is concluded that in the anti-crisis management system, the key adaptation mechanisms are the use of flexible tools for attracting material resources (with special emphasis on leasing mechanisms) along with the implementation of innovative environmental projects.

Keywords: anti-crisis management, economic stability, martial law, systemic risk management, ESG factors, restructuring, road construction industry, reengineering.

JEL classification: M10, G32, G34, M14, L74.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна завдала найважчого удару по національній економіці за всі роки незалежності. Криза різко обвалила доходи більшості підприємств. Сьогодні український бізнес буквально змушений боротися за виживання. Фізична інфраструктура руйнується, логістичні шляхи заблоковані, а компаніям доводиться терміново релокувати свої активи. За таких умов військові дії перестали бути просто одним із ризиків. Вони перетворилися на системний фактор. Саме тому підприємствам критично важливо відмовлятися від традиційних моделей управління та швидко шукати кардинально нові підходи.

За цих умов компанії стоять перед необхідністю не лише фізичного виживання, а й пошуку інструментів для сталого розвитку. Особливо гостро ця проблема постає перед інфраструктурними та будівельними компаніями, робота яких має критичне значення для країни (забезпечення військової логістики, евакуації та доставки гуманітарних вантажів). Необхідність безперервної роботи в умовах падіння ринку, зміни формату державних замовлень та дефіциту оборотних коштів вимагає безпрецедентної гнучкості та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання антикризового управління та забезпечення життєздатності бізнесу активно розглядаються в сучасній науковій літературі. Значний внесок у дослідження цієї проблематики роблять О. Ю. Сохацький та О. Д. Захаров, які вивчають антикризовий менеджмент як інструмент забезпечення стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни [1]. Окремо, О. М. Гіржева, В. М. Нагаєв та Н. М. Солопун звертають увагу на формування програм антикризового управління для промислових підприємств в умовах розвитку сучасних комунікацій [2], а фахівці Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій та Хмельницького обласного центру зайнятості підкреслюють загальну актуальність вивчення цієї дисципліни та роль антикризового менеджера [3, 4]. Потужним напрямком у межах антикризової адаптації є дослідження концепції реінжинірингу бізнес-процесів як методу кардинального підвищення ефективності діяльності, що ґрунтовно розглядається у працях О. І. Продіуса, Є. Д. Найди, Л. М. Соломчука та фахівців Харківського національного автомобільно-дорожнього університету [5–8].

Водночас, зважаючи на те, що війна є безпрецедентним системним ризиком, традиційні підходи потребують суттєвого доопрацювання. Існує об'єктивна потреба у подальшому дослідженні практичного інструментарію управління в умовах війни, зокрема ролі гнучких макропруденційних заходів, які розробляє та впроваджує Національний банк України [9], методів оптимізації фінансових ресурсів та впливу ESG-факторів на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

У сучасних дослідженнях залишається до кінця не вирішеною проблема нестачі комплексного механізму застосування новітніх інструментів антикризового менеджменту (зокрема реінжинірингу, ESG-факторів та лізингу) для адаптації підприємств до системних ризиків повномасштабної війни.

Метою статті є обґрунтування ключової ролі антикризового менеджменту як ефективного інструменту для досягнення та підтримання економічної стійкості бізнесу в надзвичайно складних реаліях війни. Зробити аналіз засадничих принципів та етапів антикризового управління, а також систематизувати практичні механізми адаптації підприємств для збереження життєздатності суб'єктів господарювання та мінімізації витрат.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступає комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Так, структурно-логічний аналіз, систематизація та теоретичне узагальнення застосовано для з'ясування сутності антикризового управління, аналізу його етапів, а також класифікації виликів та практичних інструментів адаптації бізнесу (реструктуризації, оптимізації, інтеграції ESG-факторів); емпіричний аналіз (кейс-метод) – для підтвердження дієвості теоретичних розробок на прикладі ТОВ «РостДорСтрой» (RDS) щодо застосування стабілізаційних заходів, використання лізингу та впровадження інноваційних екологічних проєктів; табличний метод використано для структурування та наочного подання напрямків, етапів і практичних інструментів антикризового менеджменту.

Виклад основних результатів дослідження. Повномасштабна війна створила для українських компаній екстремальні умови, змусивши їх шукати не лише способи збереження діяльності, але й нові можливості для подальшого розвитку. Антикризовий менеджмент є

головним механізмом управління та забезпечення фінансово-економічної стабільності в реаліях воєнного стану. Базові засади, стадії реалізації та прикладні методи такого управління допомагають бізнесу залишатися життєздатним і створюють підґрунтя для його масштабування в майбутньому.

Для національної економіки військове вторгнення росії перетворилося на найтяжче випробування за всі роки незалежності України. Масштаби кризи підтверджує статистика Європейської Бізнес Асоціації: протягом 2022 р. 83% компаній зафіксували суттєве зниження своїх прибутків [10]. Вітчизняні підприємці постраждали перед низкою критичних загроз для своєї діяльності, серед яких:

- фізична руйнація заводів, логістичних центрів, офісних приміщень та іншої важливої інфраструктури внаслідок бойових дій;
- параліч ланцюгів постачання, зупинка імпорту сировини та експорту товарів через блокування морських шляхів і пошкодження транспортних магістралей;
- вимушена релокація бізнесу в безпечніші

області України чи за її межі, що вимагала залучення значних ресурсів та призводила до зупинки робочих процесів;

— гостра нестача кадрів та відтік кваліфікованих спеціалістів через масову міграцію населення;

— нагальна потреба максимально швидко адаптуватися до нових умов, проявляти гнучкість та будь-якими способами підтримувати операційну діяльність і виробничий потенціал [11, 12].

Саме тому сьогодні антикризове управління — це не опція, а життєво необхідна система, що має чітко фокусуватися на ранньому виявленні та максимальному пом'якшенні наслідків кризи. Головна мета дуже прагматична: компанія повинна вижити та повернути собі здатність розраховуватися за зобов'язаннями. Крім того, правильний та своєчасний менеджмент дозволяє утримати фінансову стабільність і не втратити свої конкурентні позиції навіть на падаючому ринку. Основні напрямки антикризового управління представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрямки антикризового управління

Превентивне управління	Стабілізаційне управління	Орієнтація на мінімізацію втрат
Напрямок базується на передбаченні потенційних загроз, виявленні перших симптомів кризи та завчасному плануванні дій для її уникнення. Для цього необхідно постійно відстежувати зміни як всередині компанії, так і на ринку загалом, ретельно оцінювати ймовірні ризики, створювати фінансові «подушки безпеки» та розширювати (диверсифікувати) сфери діяльності.	Вступає в силу безпосередньо в момент початку кризових явищ. Його основна мета — загальмувати руйнівні тенденції, зменшити збитки та відновити втрачений контроль над бізнес-процесами. Для досягнення цього потрібне ухвалення швидких та рішучих дій у фінансовій, виробничій, кадровій сферах та маркетинговій політиці підприємства.	Антикризові заходи спрямовані не тільки на виживання компанії як такої, а й на забезпечення прав та інтересів ключових стейкхолдерів: від інвесторів і кредиторів до персоналу та державного бюджету. Грамотний і своєчасний вихід із кризи дозволяє попередити ліквідацію бізнесу, зберегти команду фахівців і продовжити генерувати податкові надходження.

Джерело: складено авторами самостійно.

Антикризове управління — це циклічний процес, який складається з трьох основних взаємопов'язаних етапів. Ефективність цього процесу залежить від

ретельного планування та послідовного виконання завдань на кожному етапі, зазначених в табл. 2.

Таблиця 2

Три етапи антикризового управління

Докризовий етап	Кризовий етап	Посткризовий етап
- Створення довгострокових планів, які враховують можливі ризики та передбачають гнучкі стратегії реагування. - Підготовка менеджменту та персоналу до діяльності в умовах підвищеної невизначеності та стресу, формування антикризових команд. - Аналіз "що якщо", розробка планів дій для різних кризових ситуацій (наприклад, втрата ринку, перебої з постачанням, кібератаки). - Постійне відстеження ключових параметрів діяльності та зовнішнього середовища для раннього виявлення ознак кризи.	- Швидка імплементація раніше розроблених планів, мобілізація ресурсів. - Впровадження конкретних заходів, спрямованих на мінімізацію втрат, збереження основної діяльності та захист ключових активів. - Ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами (працівниками, клієнтами, партнерами, ЗМІ) для збереження довіри та мінімізації паніки. - Постійний контроль за розвитком ситуації та коригування планів у реальному часі.	- Відновлення всіх ушкоджених активів, стабілізація операційної діяльності, повернення до звичайного режиму роботи. - Оцінка здобутого досвіду, внесення змін у бізнес-модель, організаційну структуру, процеси для підвищення стійкості до майбутніх криз. - Впровадження уроків, винесених із кризи, для створення більш надійного та адаптивного підприємства. Це може включати перегляд стратегій, інвестиції у нові технології, розвиток нових ринків.

Джерело: складено авторами самостійно.

Слід детально дослідити сучасні виклики антикризового менеджменту в Україні. Військові дії потрібно розглядати не просто як один з ризиків, а як системний фактор, який суттєво впливає та змінює всі аспекти функціонування бізнесу та фінансового сектору України. За таких умов виникає потреба в антикризовому менеджменті, як у кардинально новому підході, що відходить від традиційних моделей, які орієнтовані на циклічні економічні кризи або локальні проблеми. Необхідно враховувати можливість постійних непередбачуваних масштабів загроз, таких як руйнування, перебої з енергопостачанням, міграцію населення та інші наслідки війни.

Національний банк України в 2025 році вказував на зростаючу потребу у розробці та впровадженні гнучких макропруденційних заходів. Це означає необхідність адаптації регуляторних інструментів для підтримки фінансової стабільності, мінімізації системних ризиків та забезпечення безперервності фінансових послуг в умовах підвищеної невизначеності. Такі заходи включають стрес-тестування, встановлення буферів капіталу, а також моніторинг та управління ліквідністю.

Також, у воєнний час фактори ESG (Environmental, Social, Governance – екологічні, соціальні, управлінські) набувають особливого значення. Компанії, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища, піклуються про своїх співробітників та громади, а також мають прозоре та етичне управління, виявляються більш стійкими до кризових явищ. Інвестори та партнери все частіше звертають увагу на ці аспекти, що робить ESG не просто трендом, а необхідною умовою для збереження довіри та залучення капіталу в умовах війни.

В умовах, коли стабілізаційне управління вимагає

негайних змін, а традиційні методи оптимізації виявляються недостатньо швидкими, потужним практичним інструментом адаптації стає реінжиніринг бізнес-процесів [5–8]. У науковому розумінні реінжиніринг – це радикальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для різкого покращення ключових показників діяльності компанії.

Основними принципами реінжинірингу в період кризи є жорстка орієнтація на потреби клієнта, категорична відмова від непотрібних (дублюючих) ланок управління та максимальне використання інформаційних технологій (ІТ). Практичними прикладами реалізації такого підходу в умовах війни є:

- повна автоматизація документообігу та звітності, що дозволяє суттєво скоротити час виконання операцій та мінімізувати кількість помилок;
- впровадження сучасних систем дистанційного клієнтського обслуговування;
- спрощення виробничих процесів для забезпечення максимально швидкої адаптації до умов дефіциту компонентів чи сировини [6, 8].

Очікуваними результатами успішного реінжинірингу є значне зниження операційних витрат, підвищення швидкості реакції компанії на зовнішні шоки, а також зростання рівня задоволеності співробітників завдяки оптимізації їхньої праці.

Водночас, хоча реінжиніринг забезпечує швидку операційну трансформацію всередині підприємства, остаточне та успішне подолання кризи і гарантування довгострокової економічної стійкості вимагають залучення ширшого спектра практичних інструментів, що комплексно охоплюють як фінансову, так і операційну діяльність компанії зазначені в табл. 3.

Таблиця 3

Практичні інструменти антикризового менеджменту

Фінансова санація та відновлення платоспроможності бізнесу	Рациональне використання наявних активів та маневреність логістичних процесів	Проактивний ризик-менеджмент та інформаційна прозорість
1. Запровадження діалогу з кредиторами для ініціювання відстрочок платежів, перегляду умов фінансування або часткового списання боргів. 2. Націлювання на ефективний пошук та залучення зовнішнього капіталу, використовуючи міжнародні гранти, державні програми підтримки та приватні інвестиції. 3. Систематичне скорочення непрофільних витрат і раціоналізація договірних умов із постачальниками. 4. Впровадження заходів для збалансування дебіторської та кредиторської заборгованостей.	1. Обмеження критичної залежності від єдиного контрагента чи одного лише географічного регіону. 2. Знаходження альтернативних ланцюгів постачання із залученням мультимодальних перевезень. 3. Ініціювання енергоефективних технологій і частковий перехід на альтернативні джерела живлення. 4. Нарощення ефективності використання наявної сировинної бази та матеріалів. 5. Оптимізація і оцінювання складських запасів для вивільнення необхідної ліквідності.	1. Постійний та якісний моніторинг та комплексна оцінка спектра ризиків (від фінансових до репутаційних та операційних). 2. Завчасна та покрокова розробка алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації, такі як зупинка роботи, природні катаклізми чи кібератаки. 3. Налагодження регулярного діалогу та прозорого інформування стейкхолдерів (інвесторів, партнерів, клієнтів) про поточний стан підприємства, існуючі виклики та плани щодо їх подолання, що є запорукою збереження довіри [13]. 4. Активна інтеграція в екосистему підтримки новачків через участь у державних та міжнародних програмах відбудови.

Джерело: складено авторами самостійно.

Ефективність застосування наведених у табл. 3 комплексних інструментів антикризового управління найповніше розкривається при аналізі емпіричного досвіду великих вітчизняних підприємств, діяльність яких належить до сфери критичної інфраструктури. Особливої уваги в цьому контексті заслуговує дорожньо-будівельна галузь, яка в умовах воєнного стану виконує не лише економічну, а й стратегічну оборонну функцію.

Внаслідок військових дій відбуваються руйнування транспортних магістралей, блокується робота портів та спостерігається дефіцит специфічної сировини (зокрема, бітуму). Всі ці штучно створені проблеми роблять безпрецедентний тиск на операційну діяльність будівельних компаній. Дослідження показують, що класичні інструменти виходу з кризи потребують суттєвої галузевої адаптації [1]. Яскравим практичним прикладом успішного впровадження антикризового менеджменту, що поєднує стабілізаційні заходи та реінжиніринг бізнес-процесів, є діяльність одного з лідерів дорожнього будівництва України – ТОВ «РостДорСтрой» (RDS).

З перших днів повномасштабного вторгнення компанія «РостДорСтрой» зіткнулася з необхідністю миттєвого переходу до стабілізаційного управління (згідно з принципами, визначеними у табл. 1). Багато підприємств тоді обрали простіший шлях — повну зупинку або глибоку консервацію своїх активів. Натомість керівництво RDS діяло жорстко і сфокусувалося на мінімізації втрат для критичної інфраструктури держави. Робота не зупинилася. Працівники підприємства продовжували відбудовувати зруйновані дороги, часто перебуваючи безпосередньо в зонах підвищеного ризику. З наукової точки зору ми бачимо класичну реалізацію BCP (планування безперервності бізнесу), де збереження операційного ядра стало абсолютним пріоритетом компанії. Відновлення доріг мало критичне значення для країни, оскільки вони стали головними артеріями для військової логістики, евакуації цивільного населення та доставки гуманітарних вантажів.

У той час коли традиційний комерційний ринок стикнувся із різким падінням та докорінною зміною формату державних замовлень, компанія була змушена здійснити оперативний реінжиніринг своїх фінансових та виробничих циклів. Зокрема, підприємство адаптувалося до виконання робіт зі значним відтермінуванням платежів від державних замовників, що дозволило зберегти свій кадровий та виробничий потенціал та свідчить про високий рівень управління дебіторською заборгованістю та соціальну відповідальність перед власними працівниками.

Дефіцит оборотних коштів та відсутність доступу до кредитування зазвичай є причиною фінансових криз на підприємствах і ТОВ «РостДорСтрой» не став виключенням. Щоб її подолати, менеджмент застосував гнучкі інструменти. Одним із найефективніших механізмів фінансової санації, що відповідає сучасним вимогам макропруденційної стабільності, стало використання лізингу.

Для оновлення та переобладнання парку важкої

техніки компанія зробила стратегічну ставку на лізингові операції. У системі антикризового управління лізинг виступає потужним стабілізатором: він дозволяє підприємству значно зменшити податкове навантаження (через механізми амортизації та віднесення лізингових платежів до валових витрат), уникнути миттєвого вимивання оборотного капіталу та ефективно розподілити фінансове навантаження у часі. На відміну від прямої купівлі або залучення дорогих банківських кредитів, лізинг забезпечує компанію необхідними виробничими потужностями тут і зараз, залишаючи вільну ліквідність для покриття першочергових операційних витрат (виплата заробітної плати, закупівля паливно-мастильних матеріалів) [14].

Особливої наукової та практичної уваги заслуговує той факт, що ТОВ «РостДорСтрой» не обмежилось лише реактивними заходами (реагуванням на наявні загрози), а використало кризу як каталізатор для впровадження інновацій. Крім оперативного реагування, компанія використовує інтеграцію ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) як превентивний антикризовий інструмент, що повністю відповідає сучасним трендам стійкості міжнародного бізнесу [1].

В умовах військових дій країна стикається із постійними перебоями в енергопостачанні та нестабільністю ринку традиційного пального, тому неможливо передбачити у якій кількості, коли та якого ресурсу буде не вистачати або всіх разом. ТОВ «РостДорСтрой» для диверсифікації ризиків нестачі ресурсів ініціювало інноваційний проєкт з часткового переходу на електричну будівельну техніку. Використання електробудуелізаторів та акумуляторних екскаваторів є прикладом радикального переосмислення бізнес-процесів (реінжинірингу) на рівні операційної діяльності [8]. Разом із цим, незважаючи на важкі часи компанія послідовно дотримується принципів соціальної відповідальності та масштабує впровадження технологій рециклінгу, а саме – використання переробленого (старого) асфальту у нових дорожніх покриттях. Такі дії дозволять компаніям-послідовникам мінімізувати потребу у закупівлі нових матеріалів, будуть демонструвати бережливе відношення до природних ресурсів та водночас скоротять витрати.

З позицій антикризового менеджменту, подібні екологічні інновації виконують одразу кілька стратегічних завдань:

1. Здійснюється оптимізація витрат. Суттєво скорочуються експлуатаційні витрати на обслуговування техніки та зменшується залежність підприємства від імпортного дизельного пального і дефіцитних сировинних компонентів.

2. Активне управління ризиками. Підвищується рівень автономності виробничих баз компанії.

3. Покращується інвестиційна привабливість. Відповідність суворим екологічним стандартам відкриває для компанії доступ до участі у масштабних міжнародних «зелених» проєктах та грантових програмах відбудови, що фінансуються провідними інституційними донорами, такими як Європейський банк

реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовий банк [1, 9].

Доведено, що впровадження таких інноваційних екологічних проєктів дозволяє не лише нівелювати поточні операційні загрози, а й забезпечити сталий розвиток і доступ до дешевого та довгострокового міжнародного фінансування, яке є критично необхідним на етапі повоєнного відновлення.

Аналізуючи досвід провідних гравців ринку, варто відзначити, що успіх антикризових заходів на мікрорівні неможливий без відповідної підтримки на макрорівні. Економічна стійкість таких компаній, як ТОВ «РостДорСтрой», значною мірою залежить від здатності державних інституцій забезпечувати безперервність фінансових послуг. Як зазначається у дослідженнях макропруденційної політики НБУ, держава повинна формувати чіткі критерії критичності підприємств для надання їм цільової підтримки: гарантування кредитів, компенсації відсоткових ставок та сприяння у страхуванні воєнних ризиків [9]. Лише глибока інтеграція внутрішніх антикризових стратегій компанії (оптимізація, реінжиніринг, ESG) із зовнішніми державними програмами здатна створити фундамент для повноцінної економічної стійкості.

Таким чином, практичний досвід інфраструктурних підприємств підтверджує, що в сучасних умовах антикризове управління виходить за межі суто фінансових маніпуляцій, перетворюючись на комплексну філософію ведення бізнесу, що охоплює технологічну модернізацію, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість.

Висновки. У результаті проведеного дослідження, зроблено висновок, що в умовах війни антикризовий менеджмент перестав бути просто «рятувальним кругом» на випадок тимчасових проблем. Сьогодні це основа виживання будь-якого українського бізнесу. Компаніям уже недостатньо просто реагувати на збитки чи руйнування – потрібно діяти на випередження, постійно адаптуватися до нових умов та не боятися швидко змінювати звичні підходи до роботи.

На основі детального аналізу ефективності вище перелічених заходів визначено, що замість зупинки чи консервації робіт під час повномасштабного вторгнення, підприємства можуть успішно продовжувати працювати. Приклад дорожньо-будівельної компанії

«РостДорСтрой» (RDS) показав, що можна активно відбудовувати критично важливі для військової та цивільної логістики дороги, створювати робочі місця та поєднувати це із впровадженням заходів «зеленої» економіки, навіть в умовах військових дій. Обґрунтовано, що для фінансового виживання та збереження оборотних коштів компаніям доцільно почати активно використовувати лізинг. Це дозволить отримати потрібну техніку та обладнання відразу, розтягнувши виплати у часі та зберігши гроші на зарплати й паливо.

Крім того, на досвіді RDS доведено, що криза – це ще й можливість для впровадження корисних інновацій (так званих ESG-факторів). Компаніям доцільно починати частково переходити на електричну техніку та використовувати технології рециклінгу матеріалів. Такі ініціативи чудово інтегруються у запропоновані стратегічні напрями розвитку, оскільки для бізнесу це має цілком практичну вигоду: суттєва економія коштів, менша залежність від дорогого дизельного пального та підвищення шансів на отримання вигідного фінансування від міжнародних фондів для повоєнної відбудови. Подальші наукові дослідження у цій сфері доцільно спрямовувати на вивчення шляхів масштабування такого успішного досвіду для інших підприємств галузі.

Отже, успішне подолання кризи залежить від гнучкості самої компанії, вміння раціонально використовувати ресурси та готовності до екологічних інновацій. Проте для повноцінної стійкості зусиль лише бізнесу замало – держава також повинна підтримувати такі критично важливі підприємства, забезпечуючи їх доступними програмами фінансування та гарантіями від воєнних ризиків.

Декларація про використання штучного інтелекту. Під час роботи над статтею було застосовано технології генеративного штучного інтелекту (зокрема, Gemini 3.1 Pro) для систематизації наукових джерел, пошуку літератури, а також оптимізації структури та логіки викладу матеріалу. Усі текстові фрагменти, опрацьовані за допомогою ШІ, підлягали обов'язковому критичному аналізу та авторському редагуванню. Автори підтверджують свою повну відповідальність за достовірність, наукову обґрунтованість та цілісність усього змісту публікації.

Список використаних джерел:

1. Сохацький О. Ю., Захаров О. Д. Антикризовий менеджмент як інструмент забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124>
2. Гіржева О.М., Нагаєв В.М., Солопун Н.М. Антикризовий менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. № 2(33)/2024. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.140>
3. Антикризовий менеджмент: актуальність та доцільність вивчення. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій. Офіційний сайт. 2020. URL: https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-8864-antikrizoviy-menedzhment-aktualnist-ta-docilnist-vivchennya_kafedra-menedzhmentu (дата звернення 16.03.2026).
4. Антикризовий менеджер. Хмельницький обласний центр зайнятості. Офіційний сайт. URL: <https://khm.dcz.gov.ua/publikaciya/antykryzovyuy-menedzher> (дата звернення 17.03.2026).
5. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89> URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf (дата звернення 13.03.2026)

6. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 583–587. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/117.pdf> (дата звернення 19.03.2026)

7. Сутність та технологія реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Харківський національний автомобільно-дорожній університет (ХНАДУ). Офіційний сайт. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/5_Reinginiir_L_7-8.pdf (дата звернення 20.03.2026).

8. Соломчук Л. М. Реінжиніринг як метод підвищення ефективності діяльності м'ясопереробних підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3855> (дата звернення 22.03.2026).

9. Стратегія макропруденційної політики (оновлена). – 2025. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_MaP.pdf?v=18 (дата звернення 22.03.2026).

10. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у вересні 2022 року. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-opytuvannia-u-veresni> (дата звернення 23.03.2026).

11. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

12. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44> URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166/1175> (дата звернення 25.03.2026).

13. Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024. Стійкість та адаптація бізнесу. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html> (дата звернення 25.03.2026).

14. Асоціація лізингодавців України. Офіційний сайт. URL: <https://uul.com.ua/category/statystyka/> (дата звернення 25.03.2026).

References:

1. Sokhatskyi, O. Yu., & Zakharov, O. D. (2025). Antykrizovyi menedzhment yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stikosti mizhnarodnoho biznesu v umovakh viiny [Crisis management as a tool for ensuring the economic stability of international business in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124> [in Ukrainian].

2. Hirzheva, O. M., Nahaiev, V. M., & Solopun, N. M. (2024). Antykrizovyi menedzhment: formuvannia prohramy promyslovoho pidpriemstva v umovakh suchasnykh komunikatsii [Crisis management: formation of a program of an industrial enterprise in the conditions of modern communications]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 2(33). <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.140> [in Ukrainian].

3. Derzhavnyi universytet informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii. (2020). Antykrizovyi menedzhment: aktualnist ta dotsilnist vyvchennia [Crisis management: relevance and expediency of studying]. https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-8864-antikrizoviy-menedzhment-aktualnist-ta-docilnist-vivchennya_kafedra-menedzhmentu [in Ukrainian].

4. Khmelnytskyi oblasnyi tsentr zainiatiosti. (n.d.). Antykrizovyi menedzher [Crisis manager]. <https://khm.dcz.gov.ua/publikaciya/antykryzovyy-menedzher> [in Ukrainian].

5. Prodius, O. I., & Naida, Ye. D. (2018). Reinzhyrnyng biznes-protseviv yak suchasna kontseptsiiia upravlinnia [Business process reengineering as a modern management concept]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (19). https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89> [in Ukrainian].

6. Kryvokon, M. O. (2014). Osnovni polozhennia reinzhyrnyngu ta kontsentratsii vyrobnytstva yak instrumentiv antykrizovoho upravlinnia [Main provisions of reengineering and concentration of production as tools of crisis management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (2), 583–587. <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/117.pdf> [in Ukrainian].

7. Kharkivskyi natsionalnyi avtomobilno-dorozhnii universytet (KhNADU). (n.d.). Sutnist ta tekhnolohiia realizatsii reinzhyrnyngu biznes-protseviv [Essence and technology of business process reengineering implementation]. https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/5_Reinginiir_L_7-8.pdf [in Ukrainian].

8. Solomchuk, L.M. (2014). Reinzhyrnyng yak metod pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti miasopererobnykh pidpriemstv [Reengineering as a method of improving the efficiency of meat processing enterprises]. *Efektivna ekonomika*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3855> [in Ukrainian].

9. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025). Stratehiia makroprudentsiinoi polityky (onovlena) [Macropprudential Policy Strategy (updated)]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_MaP.pdf?v=18 [in Ukrainian].

10. Diia Biznes. (2022). Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuiannia u veresni 2022 roku [The state and needs of business during the war: results of a survey in September 2022]. <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-opytuvannia-u-veresni> [in Ukrainian].
11. Makaliuk, I., Kryvda, O., & Laikova, A. (2024). Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative risk analysis of domestic enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> [in Ukrainian].
12. Losheniuk, O. V., & Murovana, T. O. (2023). Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia [Risks of doing business under martial law and ways to overcome them]. *Efektivna ekonomika*, (2). <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166/1175> [in Ukrainian].
13. Deloitte. (2024). Zvit pro vplyv Deloitte Ukraine 2023–2024. Stiikist ta adaptatsiia biznesu [Impact Report Deloitte Ukraine 2023–2024: Business resilience and adaptation]. <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html> [in Ukrainian].
14. Asotsiatsiia lizynhodavtsiv Ukrainy [Association of Lessors of Ukraine]. (n.d.). <https://uul.com.ua/category/statystyka/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.