

**CHARACTERISTICS OF CRISIS MANAGEMENT
IN ENTERPRISES DURING WARTIME: ANALYZING
MODERN APPROACHES AND THEIR ADAPTATION
TO UKRAINIAN REALITIES**

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ
ПІДХОДІВ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ**

Війна, яка триває в Україні, стала однією з найсерйозніших криз за останні десятиліття. Її вплив відчувається у всіх сферах економіки країни, суттєво змінюючи функціональні взаємозв'язки та створюючи нові виклики для підприємств. У цьому контексті багато компаній стикаються з руйнуванням інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, зниженням споживчого попиту, а також зростанням фінансових ризиків. В умовах військових дій традиційні методи управління виявляються недостатніми для швидкого реагування на швидкоплинні і складні зміни. Саме тому актуальність дослідження особливостей антикризового менеджменту у сучасних умовах зумовлена необхідністю розробки нових стратегій та підходів, здатних забезпечити стабільність і подальший розвиток підприємств у воєнний час. Лише стратегічна адаптація та впровадження інноваційних рішень можуть слугувати запорукою виживання бізнесу в умовах військового конфлікту.

Вплив війни на діяльність підприємств нівелює їхню стабільність у широкому спектрі аспектів (рис. 1). Основними викликами є зниження попиту через високий рівень економічної невизначеності та руйнування критичної інфраструктури, що ускладнює господарську діяльність і зменшує внутрішнє споживання. Крім того, порушення ланцюгів постачання через закриття кордонів, руйнування логістичних маршрутів і транспортної інфраструктури спричиняють затримки та ускладнюють доступ до необхідних ресурсів. Особливо критичним є руйнування виробничих потужностей, офісних приміщень і транспортних засобів, що ускладнює виробничий процес і знижує ефективність підприємств. Зміни у поведінці споживачів і

партнерів спричиняють зменшення попиту, втрату довіри та переосмислення пріоритетів, що вимагає більшої гнучкості та адаптивності бізнесу. На фінансовому рівні військовий конфлікт створює серйозні ризики: зниження прибутків, виснаження ресурсів і загрози банкрутства, що ускладнює функціонування та відновлення підприємств.



Рис. 1. Основні виклики для підприємств в умовах війни

Джерело: розроблено автором

Аналіз досвіду російсько-української війни демонструє, що сучасні методи антикризового управління потребують активної адаптації. Передусім, необхідно переглянути та оновити бізнес-моделі з урахуванням нових ризиків і обставин військового конфлікту. Це включає корекцію підходів до управління ринковим попитом, логістикою і системами постачання, пошук альтернативних каналів розвитку і забезпечення безперервності виробництва, враховуючи руйнування енергетичної інфраструктури країни. Багато компаній почали інвестувати у власну резистентність шляхом впровадження автономних систем енергопостачання, сонячних панелей, генераторів, ресурсних резервів, що дозволяє забезпечити енергетичну незалежність та зменшити ризики зупинок.

Впровадження гнучкості та швидкого реагування є невід’ємними компонентами ефективного антикризового управління у воєнний час. Зокрема, створення кризових команд на чолі з профільними менеджерами сприяє оперативному моніторингу ситуації та розробці сценаріїв дій, що відповідають різним можливим варіантам розвитку подій. Важливо застосовувати сучасні цифрові технології: цифрові платформи для управління ресурсами, системи аналізу великих обсягів даних для прогнозування ризиків та прийняття обґрунтованих рішень, а також системи автоматичного оповіщення – всі вони забезпечують оперативну реакцію і гнучку адаптацію до швидкозмінної ситуації. Для мінімізації втрат необхідно ефективно управляти ризиками: передбачати страхування матеріальних і нематеріальних активів, створювати фінансові резерви, диверсифікувати джерела постачання та ринки збуту. Не менш вагомим є психологічний аспект підтримки персоналу. Багато керівників українських підприємств в перші дні повномасштабного вторгнення підкреслювали необхідність частіше і у більшому обсязі спілкуватися з працівниками, проводити щоденні наради в рамках кризових або управлінських команд та постійно інформувати працівників про стан компанії. Деякі також регулярно підтримували зв'язок із клієнтами, інформуючи їх про ситуацію та поточні плани. Важливою складовою стало повернення працівників до роботи після перших днів повного порушення робочого процесу для відновлення стабільності, з урахуванням того, що серед працівників можуть бути ті, хто втратив родичів або мають членів сім'ї, що воюють [1]. Такий цілісний і системний підхід дозволяє формувати ефективну систему антикризового управління у воєнний час, що сприяє збереженню бізнесу і здатності швидко адаптуватися до нових викликів.

Практика українських підприємств у сучасних умовах відзначається високою адаптивністю, їхнім прагненням до відновлення та збереження стабільної роботи в умовах руйнувань і невизначеності. За даними Кабінету Міністрів України на кінець 2024 року, оцінюється, що за наступне десятиліття витрати на відновлення та реконструкцію України сягнуть 524 мільярдів доларів США [2]. Особливу увагу приділяють секторам, що найбільше постраждали – транспортній, енергетичній, гірничодобувній, аграрній та промисловій сферам, які вимагають швидкої адаптації та впровадження нових моделей ведення бізнесу. Одним із ключових аспектів що характеризують якісний рівень впровадження антикризових стратегій українськими підприємствами є відновлення

роботи після руйнувань, яке передбачає швидке проведення ремонту та реконструкції виробничих об'єктів, переорієнтацію виробничих процесів і пошук альтернативних джерел сировини та енергоресурсів. Водночас значна кількість підприємств вдосконалює внутрішні процеси через цифровізацію та автоматизацію: впроваджують цифрові платформи управління ресурсами, хмарні технології та системи онлайн-співпраці, що дозволяє зберегти конкурентоспроможність навіть під час активних бойових дій. Ці практики не лише допомагають зменшити вплив руйнувань і обмежень, але й закладають фундамент для подальшого технологічного розвитку та підвищення гнучкості українських підприємств.

З унікальним досвідом внутрішньої стійкості та високої мобілізаційної здатності українські підприємства відкривають значні перспективи для західних партнерів та міжнародних інвесторів. Оцінюючи масштаби руйнувань та необхідність масштабної реконструкції інфраструктури й об'єктів виробничого і соціально-товарного сектору, інвестиції в післявоєнне відновлення мають високий потенціал для отримання тривалого і стабільного прибутку. Проекти, що базуються на сучасних технологіях та інноваційних підходах, сприяють не лише економічному зростанню, але й політичній стабільності та зміцненню міжнародних зв'язків. Вкладаючи у відновлювальні роботи, західні інвестори мають можливість отримати стратегічні переваги: укріпити свої позиції на нових ринках, сприяти процесам демократизації та стабілізації регіону. Таким чином, активне залучення інвестицій у реконструкцію України є взаємовигідним як з точки зору економічної віддачі, так і за стратегічною та морально-етичною логікою.

Література:

1. Opatska S., Johansen W., Gordon A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. No. 32. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
2. Ukraine will need USD 524 billion for recovery and reconstruction over the next 10 years – new RDNA4 assessment released. URL : <https://www.kmu.gov.ua/en/news/524-mlrd-dolariv-na-vidnovlennia-ta-rekonstruktsiiu-potrebuvatyme-ukraina-u-naiblyzhchi-10-rokiv-opryliudneno-novu-otsinku-rdna4> (дата звернення 30.10.2025).