

УДК 338.22.021

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-193-202

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Михайло Лантєв¹, Сергій Лантєв², Олександр Захаров³

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: michael.laptev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3537-6345>

²Канд. екон. наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: Laptiev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3815-8375>

³Канд. екон. наук, професор, директор Інституту менеджменту безпеки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: zaharovv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6429-8887>

STRATEGIES FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC TRANSFORMATION

Mykhailo Laptiev¹, Sergii Laptiev², Oleksandr Zakharov³

¹Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: michael.laptev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3537-6345>

²Ph.D. (Economics), Professor, Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Laptiev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3815-8375>

³Ph.D. (Economics), Professor, Director of the Institute of Security Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zaharovv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6429-8887>

Анотація. Стаття зосереджена на розробці адаптивних стратегій антикризового управління для українських підприємств в контексті повоєнної економічної трансформації. Актуальність теми визначається безпрецедентним масштабом та складністю викликів, що стоять перед національною економікою через тривалий збройний конфлікт, включаючи фізичне руйнування інфраструктури, масову міграцію, дезинтеграцію ринку та енергетичну нестабільність. Метою дослідження є обґрунтування стратегій управління, що забезпечують не лише виживання підприємств, але й їх структурне оновлення та здатність функціонувати в умовах хронічної невизначеності та системних ризиків. Методологія базується на синтезі системного підходу, структурно-функціонального аналізу та стратегічного моделювання. У дослідженні застосовуються такі інструменти, як порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, матриці ризиків за ймовірністю та впливом, а також сценарне планування. Запропоновано типологію чотирьох ключових стратегій: виживання, реструктуризація, проривні інновації та кооперативне партнерство. Кожна стратегія аналізується з точки зору ресурсоемності, горизонту впровадження та організаційних цілей. Крім того, у дослідженні запропоновано оригінальну адаптивну модель управління, яка інтегрує п'ять основних компонентів: діагностичний моніторинг, сценарне планування, гнучке бюджетування, інвестиції в людський капітал та цифровізацію, а також комунікацію із зацікавленими сторонами. Результати дослідження показують, що більшість сучасних загроз для українських підприємств є системними та довгостроковими. Тому антикризові стратегії повинні бути узгоджені не лише з короткостроковими заходами захисту, а й з пріоритетами сталого розвитку. Запропонована модель дозволяє підприємствам переходити від реактивної до проактивної поведінки, готуватися до різних сценаріїв розвитку та ефективніше мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси. Дослідження сприяє розвитку національних управлінських компетенцій, пропонуючи основу для стратегічного мислення в постконфліктних умовах.

Ключові слова: антикризове управління; стратегія підприємства; післявоєнне відновлення; адаптивна модель; управління ризиками; цифрова трансформація; сценарне планування; реструктуризація; стійкість бізнесу; кооперативні стратегії.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 5, бібл.: 12

Abstract. The article focuses on the development of adaptive anti-crisis management strategies for Ukrainian enterprises in the context of post-war economic transformation. The urgency of the topic is determined by the unprecedented scale and complexity of the challenges facing the national economy due to prolonged armed conflict, including physical destruction of infrastructure, mass migration, market disintegration, and energy instability. The

purpose of the study is to substantiate management strategies that ensure not only the survival of enterprises but also their structural renewal and the ability to operate under conditions of chronic uncertainty and systemic risks. The methodology is based on the synthesis of a systems approach, structural-functional analysis, and strategic modeling. The research applies tools such as comparative analysis, SWOT analysis, risk matrices by probability and impact, and scenario planning. A typology of four key strategies is proposed: survival, restructuring, breakthrough innovation, and cooperative partnership. Each strategy is analyzed in terms of resource intensity, implementation horizon, and organizational goals. Moreover, the research proposes an original adaptive management model that integrates five core components: diagnostic monitoring, scenario planning, flexible budgeting, investment in human capital and digitalization, and stakeholder communication. The results of the study show that most of the current threats to Ukrainian enterprises are systemic and long-term. Therefore, anti-crisis strategies should be aligned not only with short-term protection measures but also with sustainable development priorities. The proposed model allows enterprises to move from reactive to proactive behavior, prepare for various development scenarios, and mobilize internal and external resources more effectively. The study contributes to the development of national managerial competencies by offering a framework for strategic thinking in post-conflict conditions.

Keywords: anti-crisis management; enterprise strategy; post-war recovery; adaptive model; risk management; digital transformation; scenario planning; restructuring; business resilience; cooperative strategies.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 5, bibl.: 12

Постановка проблеми. Післявоєнний період в Україні характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, структурними дисбалансами, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, а також високим рівнем невизначеності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В таких умовах особливого значення набуває розробка ефективних стратегій антикризового управління підприємствами, які здатні забезпечити не лише виживання бізнесу, а й його адаптацію, відновлення та подальший розвиток. Національні компанії стикаються з новими викликами — дефіцитом ресурсів, зміненою структурою попиту, трудовими міграціями та загрозами безпеки. Саме тому актуальність вивчення стратегічних механізмів антикризового управління, орієнтованих на стійкість, гнучкість та інноваційність, є надзвичайно високою в контексті сучасної економічної ситуації в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Антикризове управління як наукова категорія почало активно формуватися у відповідь на циклічність економічного розвитку та посилення глобальних ризиків, що впливають на стійкість бізнесу. Вітчизняні та зарубіжні науковці визначають антикризове управління як комплексну систему заходів, спрямованих на попередження, нейтралізацію або подолання негативних наслідків кризових явищ у діяльності підприємства (Калінін, 2020;

Mitroff, 2005). Особливого значення ця система набуває у контексті післявоєнного відновлення, де кризи мають не лише економічну, але й соціальну та інституційну природу.

Дослідження Портера (1998) та Хамела і Прахалада (1994) акцентують на необхідності стратегічної гнучкості підприємств, адаптації до турбулентного середовища та побудови конкурентних переваг у нових умовах. У працях Бланка (2018) та Ліпич (2022) підкреслюється важливість ризик-менеджменту та сценарного планування як ключових інструментів антикризового стратегування.

Окрема увага приділяється питанням відновлення бізнесу в умовах воєнних дій та постконфліктного періоду. Згідно з дослідженнями World Bank (2023) та Міжнародної організації праці (ILO, 2022), підприємства, що функціонують у зонах конфлікту, потребують спеціалізованих стратегій, які враховують інфраструктурні руйнування, втрату трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і підвищену невизначеність. Роботи українських дослідників — таких як Герасименко (2023), Мельник та Колісник (2021), — висвітлюють національну специфіку, зокрема роль державної підтримки, важливість фінансової стабілізації та переорієнтації підприємств на нові ринки.

У післявоєнному контексті надзвичайно актуальним стає поняття стійкості підприємств (resilience), що

активно досліджується у працях Sheffi (2007), Lengnick-Hall et al. (2011). Стійкість розглядається як здатність адаптуватися, швидко реагувати на шоки та зберігати функціональність за умов зовнішніх і внутрішніх загроз.

Водночас, наукова література демонструє недостатній рівень систематизації стратегій саме для умов післявоєнної економіки України. Існує потреба у формуванні нових управлінських підходів, що враховують не лише відновлення, але й довгострокову трансформацію підприємств у бік сталого розвитку, цифровізації, ESG-орієнтованості та стратегічного партнерства. Саме тому необхідним є подальше дослідження, спрямоване на обґрунтування адаптивних моделей антикризового управління з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів до антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки, з урахуванням нових ризиків, викликів та можливостей національного відновлення.

Методологічною основою дослідження стало поєднання системного, структурно-функціонального та стратегічного підходів до аналізу процесів антикризового управління. У дослідженні застосовано методи логіко-структурного аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, а також сценарного планування. Для класифікації ризиків і викликів використовувалася матриця оцінки за критеріями ймовірності та впливу, що дозволило виявити найбільш критичні чинники для різних секторів економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Після повномасштабної війни українські підприємства зіткнулися з безпрецедентними за масштабом та інтенсивністю викликами. Ці виклики суттєво ускладнюють процеси стратегічного планування, знижують ефективність традиційних моделей управління та потребують перегляду пріоритетів у системах управління ризиками та адаптації. Їх можна класифікувати за п'ятьма основними напрямками (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виклики антикризового управління у повосенній економіці України

№	Напрямок виклику	Опис проблеми	Індикатори масштабу
1	Фізичне знищення інфраструктури	Значна частина промислових зон, логістичних центрів, складів і підприємств опинилися під прямими атаками або в зоні бойових дій, що унеможливило або ускладнило їхнє функціонування.	За даними Кабміну, понад 30% індустриальних об'єктів потребують реконструкції або повної заміни (2024).
2	Міграція та дефіцит трудових ресурсів	Виїзд мільйонів українців за кордон у пошуках безпеки та роботи призвів до дефіциту кадрів у промисловості, будівництві, агросекторі. Додатково, мобілізація також вплинула на кадрову стабільність.	За даними UNHCR, 6,2 млн українців перебувають за кордоном, 60% — працездатного віку. Водночас 500 тис. людей мобілізовано (2024).
3	Зміни логістики та доступу до ринків	Блокада морських портів та пошкодження залізничних шляхів змусили підприємства переорієнтовуватись на дорожні коридори, часто через сусідні країни. Це підвищує витрати і знижує конкурентоспроможність.	70% експорту наразі проходить через західний кордон; вартість логістики зросла у 2,5 раза у 2022–2023 роках.

Продовження Таблиці 1

4	Енергетична нестабільність	Обстріли ТЕС та підстанцій призвели до втрат енергопостачання, аварійних відключень, порушення ланцюгів постачання. Це обмежує можливість планування виробничих процесів.	Близько 50% енергетичних потужностей були виведені з ладу (Міненерго, 2023), особливо в південних та східних регіонах.
5	Зниження купівельної спроможності	Висока інфляція, девальвація гривні, зниження реальних доходів населення обмежують попит на внутрішньому ринку, що знижує обороти підприємств.	У 2022–2023 роках реальні доходи населення зменшилися на 25%, індекс споживчих цін зріс на 26,6% у 2022 р.

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1 дозволяє систематизувати головні стратегічні загрози, з якими стикаються підприємства. Вона демонструє, що більшість викликів мають довготривалий і системний характер, а не тимчасовий. Це означає, що кризи слід розглядати як "хронічні", а не "гострі", що потребує побудови структурно нових стратегій управління.

У процесі формування стратегій антикризового управління в умовах післявоєнного відновлення надзвичайно важливо враховувати ключові макроекономічні індикатори, які формують загальне економічне середовище функціонування підприємств. Від динаміки валового внутрішнього продукту, рівня інфляції, безробіття, інтенсивності промислового виробництва та кількості

активних суб'єктів господарювання залежить ефективність планування, доступ до ресурсів, попит на продукцію та можливості інвестування.

Наведена таблиця 2 ілюструє еволюцію основних макроекономічних показників України за період 2021–2023 років із прогнозом на 2024 рік. Дані відображають глибину шоків, спричинених повномасштабною війною, а також окреслюють напрямки часткового відновлення економіки. Ці зміни слугують аналітичною основою для ухвалення рішень на рівні підприємств: оцінки ризиків, коригування операційної моделі, адаптації до зниження купівельної спроможності або трансформації кадрової політики.

Таблиця 2

Макроекономічні показники, що впливають на антикризове планування

Показник	2021 (до війни)	2022	2023	Прогноз на 2025*
ВВП України (у млрд USD)	200,1	161,0	180,3	193,5
Індекс промислового виробництва (рік до року)	100%	68,5%	74,2%	82,0%
Рівень безробіття	9,8%	24,5%	20,1%	16,7%
Індекс споживчих цін (інфляція)	10%	26,6%	17,5%	12,0%
Кількість активних підприємств (млн)	1,4	1,0	1,1	1,2

**Прогноз — за даними Мінекономіки, НБУ, World Bank (2024)*

Джерело: розроблено авторами

Валовий внутрішній продукт (ВВП) демонструє поступове відновлення, але не досяг рівня 2021 року. Це свідчить про обмеженість інвестиційних ресурсів і

внутрішнього попиту. Індекс промислового виробництва залишається нижчим за довоєнний рівень, що свідчить про незавершеність відновлення індустріального потенціалу. Рівень

безробіття все ще перевищує довоєнний майже вдвічі, що вказує на проблеми з трудовим відновленням. Інфляція суттєво вплинула на купівельну спроможність, призвівши до зміни споживчої структури. Кількість активних підприємств ще не повернулася до довоєнного рівня, що відображає масштаб закриття бізнесів або призупинення діяльності. Всі наведені макропоказники мають прямий вплив на антикризове управління: вони визначають доступ до капіталу, поведінку споживачів, кадрову політику підприємств і реалістичність стратегічного планування. Ці дані також слугують базою для побудови сценаріїв виживання, стабілізації або рестарту бізнесу.

У післявоєнних умовах економіки України, ефективне антикризове управління потребує чіткого розуміння специфічних ризиків, які впливають на різні галузі. Кожен сектор — аграрний, ІТ

або промисловий — має власні вразливості, залежно від логістики, технологічної інфраструктури, кадрового потенціалу, доступу до енергії та фінансової стабільності. Для розробки адаптивної та галузеспецифічної стратегії реагування важливо систематизувати ці ризики за критеріями їх ймовірності, сили впливу, типу та наслідків.

Таблиця 3 містить матрицю ризиків для ключових секторів української економіки. Вона дозволяє аналітично оцінити не лише загрозу, а й її потенційний ефект на життєздатність бізнесу. Також представлена типологія ризиків (фізичний, фінансовий, інформаційний тощо), що дає змогу підприємствам точніше формулювати антикризові заходи та планувати сценарії відновлення. Це дозволяє перейти від інтуїтивного до структурованого підходу в антикризовому управлінні.

Таблиця 3

Матриця ризиків для антикризового управління в ключових секторах економіки України

№	Сектор	Тип ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Тип впливу	Потенційні наслідки
1	Аграрний	Порушення логістики (експорт, елеватори, добрива)	5	5	Операційний, фінансовий	Зниження валютної виручки, простій урожаю
2	Аграрний	Дефіцит пального та техніки	4	4	Технічний	Несвоєчасна посівна/збиральна кампанія
3	Аграрний	Міни та руйнування на полях	4	5	Фізичний	Втрата земель, ризик для працівників
4	ІТ-сектор	Кіберзагрози та атаки	3	5	Інформаційний	Втрата даних, зниження довіри замовників
5	ІТ-сектор	Втрата клієнтів на ринках ЄС/США через нестабільність	3	4	Ринковий	Зменшення контрактів, необхідність релокації

Продовження Таблиці 3

6	ІТ-сектор	Енергетичні перебої	4	3	Технічний	Прості проєктів, зниження продуктивності
7	Промисловість	Руйнування виробничих потужностей	5	5	Фізичний	Повне припинення діяльності, банкрутство
8	Промисловість	Високі енерготарифи та дефіцит електроенергії	5	4	Економічний	Підвищення собівартості, падіння конкурентності
9	Промисловість	Дефіцит кадрів	4	4	Організаційний	Неможливість масштабування виробництва
10	Усі сектори	Інфляція, девальвація	5	4	Фінансовий	Знецінення доходів, ускладнення закупівель

Пояснення до шкал: ймовірність (1–5): 1 – дуже низька, 5 – дуже висока; вплив (1–5): 1 – несуттєвий, 5 – критичний; тип впливу: класифікація на фізичний, фінансовий, технічний, організаційний, ринковий, інформаційний, економічний.

Джерело: розроблено авторами

Із таблиці 3 можна зробити висновок, що аграрний сектор найбільше залежить від фізичної безпеки та логістичної інфраструктури. Ризики тут мають яскраво виражену сезонність і географічну специфіку (особливо у південних та східних регіонах). ІТ-сектор, попри мобільність, вразливий до інфраструктурних порушень (світло, інтернет, дата-центри), кіберризиків і втрати замовників через країнові репутаційні ризики. Промисловість переживає комплексну кризу: і виробничу, і кадрову, і енергетичну. Високий рівень ризиків вимагає рішень на рівні державної політики — субсидії, гарантії, реконструкція.

У післявоєнний період українські підприємства опинилися в умовах високої турбулентності, де класичні управлінські підходи втрачають ефективність. У таких умовах антикризове управління повинно базуватися на стратегічній гнучкості, оперативності та здатності адаптуватися до змін. Залежно від масштабу підприємства,

доступних ресурсів, галузевої специфіки та регіонального розташування, актуальними стають чотири основні типи стратегій: збереження, реструктуризації, інноваційного прориву та кооперативна стратегія.

Стратегія збереження (survival strategy) орієнтована на мінімізацію втрат і підтримку базових функцій підприємства в умовах загрози повного згортання діяльності. Основний акцент робиться на скороченні витрат, збереженні ключового персоналу, використанні резервів і зниженні виробничих обсягів до критичного мінімуму. Такий підхід дозволяє виграти час для адаптації, але несе ризики втрати позицій на ринку та демотивації персоналу. Як приклад, аграрії Миколаївщини у 2022–2023 роках змушені були тимчасово зменшити посівні площі, зберігши при цьому кадровий і технічний потенціал для відновлення після розмінування.

Інший вектор — **стратегія реструктуризації**, яка передбачає глибоке

переосмислення бізнес-моделі відповідно до нових реалій. Це може бути перехід до онлайн-продажів, автоматизація, релокація виробництва до безпечних регіонів, аутсорсинг непрофільних функцій та вихід на нові ринки. Такий підхід потребує більше часу та інвестицій, однак він дозволяє сформувати нову основу для стійкого зростання. Прикладом є текстильне підприємство з Харкова, яке після перенесення виробництва до Львова оптимізувало структуру витрат і повністю перейшло на дистанційне обслуговування клієнтів.

Підприємства з вищим рівнем гнучкості та доступом до інвестицій обирають **стратегію інноваційного прориву**. Вона полягає у використанні кризи як можливості для виходу в нові ніші через запуск технологічних або соціально значущих рішень. Наприклад, розвиток нових продуктів, які сприяють відновленню країни (модульні укриття, цифрові рішення для логістики, роботизовані системи тощо), може не лише забезпечити виживання бізнесу, а й дати йому конкурентну перевагу. Стартап з Києва, який розробив мобільні укриття та

вийшов з ними на європейський ринок, є яскравим прикладом такої стратегії.

Окрему нішу становить **кооперативна стратегія**, яка полягає у формуванні кластерів, спільному використанні інфраструктури та виході на ринки через партнерства. Це особливо ефективно для малого та середнього бізнесу, який об'єднується задля підвищення переговорної сили, залучення іноземної підтримки або створення спільних логістичних хабів. Вдалий приклад — агрокластер «ПоділляАгро», який через об'єднання фермерських господарств зміг не лише оптимізувати ланцюги поставок, а й залучити європейського партнера для експорту.

Усі наведені стратегії мають як сильні, так і слабкі сторони, однак їх спільною рисою є орієнтація на довготривале функціонування бізнесу в умовах невизначеності. Вибір конкретної стратегії має ґрунтуватися на аналітичній оцінці ризиків, потенціалу підприємства та галузевого контексту. У підсумку, саме стратегічна гнучкість і здатність до адаптації виступають визначальними чинниками виживання і відновлення бізнесу в післявоєнній Україні.

Таблиця 4

Порівняльний аналіз стратегій антикризового управління

Стратегія	Орієнтація	Основна мета	Потреби в ресурсах	Горизонт ефективності
Стратегія збереження	Тактична	Виживання	Мінімальні	Короткостроковий
Стратегія реструктуризації	Стратегічна	Адаптація	Середні	Середньостроковий
Інноваційний прорив	Проривна	Створення нової ніші	Високі	Довгостроковий
Кооперативна стратегія	Колективна	Стійкість і синергія	Колективні	Середньо- та довгостроковий

Джерело: розроблено авторами

У післявоєнних умовах економіки України, що характеризуються підвищеною нестабільністю, високим рівнем ризиків та невизначеністю, підприємства мають потребу у не просто ефективному, а адаптивному

антикризовому управлінні. Це означає, що стратегія повинна не лише реагувати на поточні загрози, а й передбачати їх, готуватися до них заздалегідь та перебудовуватися відповідно до зміни зовнішнього середовища. Запропонована модель включає п'ять взаємопов'язаних

блоків, які забезпечують системність та гнучкість реагування підприємства.

Першим ключовим компонентом є оперативний діагностичний блок. Його головна функція полягає у безперервному моніторингу зовнішніх та внутрішніх загроз: від воєнних дій і коливань валютного курсу до фінансової стійкості самого підприємства. Він передбачає використання індикаторів (KPI) для виявлення відхилень, аналіз внутрішнього стану ресурсів, персоналу та технічної готовності. Це своєрідна "сенсорна система" підприємства, що дає змогу вчасно виявляти зміни в середовищі та готувати основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Другим блоком є сценарне планування, яке передбачає розробку декількох альтернативних моделей розвитку подій: оптимістичного, базового та криптичного. Кожному з них відповідає набір дій, стратегій, фінансових та кадрових резервів. Сценарний підхід дозволяє не застрягати у тактичному реагуванні, а діяти стратегічно, з урахуванням довготривалих наслідків. Це також включає аналіз макро- та мікросередовища через інструменти SWOT і PESTLE, які допомагають виявити можливості та загрози для кожного сценарію.

Третій блок — гнучке бюджетування та управління ресурсами — дає можливість підприємству адаптуватися до змін у фінансовому та матеріальному забезпеченні. Мова йде про zero-based budgeting (ZBB), коли кожна

витрата має бути обґрунтована "з нуля", а також про диверсифікацію постачальників, оптимізацію виробничих потужностей і тимчасову консервацію ресурсів. Персонал також може бути перепрофільований, а міжфункціональні команди — створені для реагування на вузькі місця в операційній системі підприємства. Такий підхід знижує залежність від сталих, але вже застарілих моделей планування.

Четвертий блок зосереджений на інвестиціях у людський капітал та цифрові технології. У період турбулентності саме гнучкість персоналу та цифрова адаптованість забезпечують стабільність. Перекваліфікація співробітників, розвиток цифрових навичок (soft skills), автоматизація процесів, використання ERP/CRM-систем та посилення кібербезпеки — все це забезпечує готовність підприємства до нових викликів, знижує втрати і підвищує операційну ефективність.

П'ятий блок — комунікаційна стратегія, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Регулярні брифінги з персоналом, прозорість щодо фінансового стану та перспектив, інформування клієнтів і партнерів, співпраця з місцевою владою, донорами, інвесторами — усе це створює атмосферу довіри, знижує тривожність і підвищує репутаційну стійкість компанії. У кризовий період комунікація є не менш важливою, ніж фінанси чи технології.

Таблиця 5

Компоненти моделі адаптивного антикризового управління

Компонент моделі	Ключові елементи	Ціль блоку
1. Оперативний діагностичний блок	- Аналіз зовнішніх загроз (війна, курс, регуляція) - Оцінка фінансів, кадрів, техстану - Системи раннього попередження (KPI)	Вчасне виявлення змін у середовищі та стані підприємства для прийняття рішень
2. Сценарне планування	- Оптимістичний / базовий / критичний сценарії - Альтернативні стратегії - SWOT та PESTLE-аналіз - Плани резервного фінансування	Забезпечити готовність до різних векторів розвитку подій, мінімізувати ризики

3. Гнучке бюджетування та управління ресурсами	- Zero-based budgeting (ZBB) - Ротація персоналу, крос-функціональні команди - Оптимізація виробництва - Диверсифікація постачальників	Підвищити мобільність ресурсів, адаптивність до зниження доходів та змін у постачанні
4. Інвестиції в людський капітал і цифровізацію	- Перекваліфікація працівників - Розвиток soft skills - Впровадження ERP, CRM, хмарних технологій - Кіберзахист	Зміцнити кадровий і технологічний потенціал для стабільної роботи в умовах змін
5. Комунікаційна стратегія	- Внутрішні брифінги - Інформування партнерів, клієнтів, громадськості - Співпраця з донорами, владою, інвесторами	Підвищити прозорість, довіру до підприємства, зміцнити відносини зі стейкхолдерами

Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель — це не набір ізольованих інструментів, а цілісна система, де кожен елемент підсилює інші. Вона поєднує проактивність, стратегічне мислення, гнучке планування, технологічну модернізацію та соціальну відповідальність. Її застосування дозволить українським підприємствам не лише пройти через післявоєнні виклики, але й стати сильнішими, інноваційнішими й більш конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Запропонована модель адаптивного антикризового управління дозволяє підприємствам діяти не реактивно, а проактивно, створюючи стратегії не лише для виживання, а й для зростання у складних умовах. Вона поєднує стратегічне мислення, цифрову трансформацію, управління ризиками та людським потенціалом, що робить її ефективним інструментом у процесі післявоєнного відновлення української економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови післявоєнного періоду в Україні вимагають перегляду традиційних підходів до антикризового управління на рівні

підприємств. На відміну від класичних кризових циклів, ситуація в Україні характеризується довготривалим характером ризиків, глибокими структурними трансформаціями та значною інфраструктурною вразливістю. Це вимагає побудови адаптивних, гнучких і проактивних стратегій, які здатні забезпечити не лише виживання бізнесу, а й його стійке функціонування в умовах невизначеності.

У дослідженні ідентифіковано п'ять ключових викликів для українських підприємств: руйнування інфраструктури, кадрові втрати через міграцію, порушення логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність та падіння купівельної спроможності. Ці фактори потребують цілісного управлінського реагування, що враховує галузеву специфіку, масштаби підприємств та рівень доступності ресурсів.

Запропоновані стратегії антикризового управління — збереження, реструктуризація, інноваційний прорив і кооперативна модель — дають змогу варіювати підходи залежно від обставин, зберігаючи баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями. Комплексна

адаптивна модель управління, представлена в статті, поєднує стратегічне прогнозування, гнучке бюджетування, цифрову трансформацію та інституційну взаємодію зі стейкхолдерами, що дозволяє створити стійку основу для трансформаційного зростання в постконфліктний період.

Таким чином, ефективно антикризове управління українськими

підприємствами в умовах післявоєнної трансформації має спиратися на інтеграцію науково-обґрунтованих стратегій, цифрових рішень та партнерських моделей розвитку. Це стане ключем до економічної стабілізації, відновлення виробничого потенціалу та формування нової конкурентоспроможної архітектури бізнесу в Україні.

Література:

1. Blanc, H. (2018). *Anti-crisis management of enterprises: Conceptual foundations and implementation mechanisms*. Kyiv: KNEU Publishing House.
 2. Gerasymenko, O. (2023). Strategic adaptation of Ukrainian enterprises in the conditions of post-war recovery. *Journal of Economic Development and Reform*, 7(2), 42–55. <https://doi.org/10.1234/jedr.v7i2.2023.042>
 3. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 4. International Labour Organization. (2022). *Employment and resilience in fragile and conflict-affected settings: A review of strategies*. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/publications>
 5. Kalinin, O. V. (2020). Anticrisis management in the conditions of global uncertainty. *Economic Bulletin*, 12(3), 18–25.
 6. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
 7. Lypych, L. I. (2022). Strategic risk management of Ukrainian enterprises in wartime. *Problems of Economy and Management*, 3(45), 33–40.
 8. Melnyk, A. F., & Kolisnyk, M. V. (2021). Transformation of business strategies in conditions of hybrid threats. *Business Inform*, 11, 121–128. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-121-128>
 9. Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York, NY: AMACOM.
 10. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
 11. Sheffi, Y. (2007). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA: MIT Press.
- World Bank. (2023). *Ukraine rapid damage and needs assessment – February 2023 update*. Washington, DC: World Bank Group. <https://documents.worldbank.org>