

8. Яковенко В. С. Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: колект. моногр. за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Біла К. О., 2021. С. 225-237.
9. Zinchenko, O.; Redko, V.; Iakovenko, V.; Privarnikova, I. Cluster analysis of the capitals of European countries by the «green» image indicators in the context of sustainable development. *Environmental Economics*. 2025. № 16. P. 104-118. [http://dx.doi.org/10.21511/ee.16\(2\).2025.08](http://dx.doi.org/10.21511/ee.16(2).2025.08).

Сокольченко В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Кризи воєнного часу не можна порівнювати з типовими ринковими коливаннями. Через постійний вплив бойових дій такі деструктивні процеси є тривалими, а їхні наслідки – незворотними. За цих умов головною метою бізнесу стає не повернення до довоєнних показників, а адаптація та виживання в новій реальності. Сьогодні неефективність багатьох українських підприємств зумовлена неспроможністю менеджменту адаптувати управлінські підходи до турбулентного середовища. Недостатнє використання специфічного інструментарію подолання криз актуалізує питання впровадження системного антикризового управління як пріоритетної стратегії розвитку.

Антикризове управління – це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства [1].

Ефективна модель антикризового управління потребує перегляду класичних підходів та формування гнучкої стратегії виживання, тому базується на трьох стратегічних векторах [2]:

1. Превентивна спрямованість виявлення кризових явищ – спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ.

2. Відновлювальні дії забезпечення життєстійкості підприємства – відновлення платоспроможності, забезпечення життєстійкості, подальшого розвитку підприємства шляхом забезпечення ліквідності компанії та збереження її можливості до погашення наявних заборгованостей.

3. Стабілізаційна стратегія – дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє на певний час позбавити підприємство від можливої втрати платоспроможності, втім, надмірне забезпечення виконання цього правила може свідчити про неефективне використання ресурсів компанії, втрату можливого прибутку. Отже, ефективність антикризового менеджменту в умовах війни залежить від здатності керівництва збалансувати випереджальну діагностику загроз із оперативним відновленням ліквідності. Антикризове управління за своєю суттю має стратегічний характер і повинно ґрунтуватися на збалансованих і обґрунтованих стратегіях [3]. Реалізація такого підходу дозволяє підприємству чітко сформулювати траєкторію свого руху, встановити ключові показники результативності та врахувати особливості внутрішньої структури й фінансової системи. У кінцевому результаті це забезпечує злагоджену роботу систем раннього попередження ризиків та миттєве впровадження заходів для їх мінімізації.

Формування антикризової стратегії базується на глибокому аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, постійному моніторингу загроз та підготовці плану дій для подолання кризових явищ. На стратегічному рівні ключова увага приділяється створенню запасів критичних ресурсів і диверсифікації логістичних ланцюгів, що дозволяє підтримувати виробничі процеси навіть у разі розриву звичних зв'язків. Тактичне антикризове управління відповідає за реалізацію конкретних кроків, що забезпечують виконання глобальних планів у короткостроковій перспективі. Своєю чергою, операційний рівень зосереджений на щоденному виконанні завдань та безпосередній протидії поточним викликам. Отже, якщо стратегічне управління фокусується на довгостроковій стійкості та ресурсному забезпеченні, то тактичне – на гнучкому коригуванні напряму, а операційне на підтримці поточної дієздатності підприємства. Лише синергія цих трьох рівнів дає змогу організації не тільки подолати кризу, а й стабільно розвиватися в умовах високої ринкової турбулентності.

У нинішніх економічних реаліях представники харчової промисловості вимушені протидіяти комплексу дестабілізуючих чинників: від нестабільності поставок сировини та зростання собівартості до трансформації споживчого попиту й посилення безпекових вимог. Задля підтримання життєздатності та конкурентних переваг підприємства галузі впроваджують інтегровані антикризові

моделі, що базуються на інструментах адаптації до мінливого середовища. Функціонування такої системи передбачає перехід від застарілих статичних підходів до динамічного менеджменту, де стратегічне накопичення ресурсів поєднується з високою гнучкістю бізнес-процесів. В умовах воєнного стану це вимагає розробки багаторівневого алгоритму дій, який забезпечує оперативну зміну логістичних маршрутів та швидку корекцію асортименту продукції відповідно до пріоритетних запитів ринку.

Узагальнюючи вищевикладене, слід підкреслити, що впровадження системного антикризового управління є критичною умовою виживання підприємств харчової промисловості в реаліях воєнного стану. Сучасні виклики актуалізують необхідність повної трансформації управлінських підходів та відмови від застарілих методів на користь спеціалізованого антикризового інструментарію. Успішна адаптація до турбулентного середовища потребує інтеграції стратегічного планування, тактичного коригування та оперативної протидії загрозам для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Лише збалансоване поєднання превентивної діагностики ризиків із гнучким використанням ресурсів дозволяє компаніям мінімувати втрати та зберігати стійкі ринкові позиції.

Список використаних джерел:

1. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
2. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Humanities Studies*. № 14(91). 2023.
3. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ПДАУ*. Вип. 2. 2024. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/36>.