

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ

Скопенко Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

Северина Ірина Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>

Голобородько Владислав Петрович

аспірант кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>

Загорулько Андрій Олександрович

аспірант кафедра адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6961-6178>

Анотація. У статті розглядається сутність антикризового управління як невід'ємної складової стратегічного менеджменту, спрямованої на попередження, нейтралізацію та подолання кризових ситуацій. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття антикризового менеджменту. Запропоновано авторське комплексне визначення антикризового управління, що базується на системному, адаптивному та інноваційному підходах, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Особливу увагу приділено сучасним викликам, що пов'язані з кризою воєнного стану в Україні, та її впливу на функціонування підприємств. Встановлено, що криза під час воєнного стану відзначається вищим рівнем руйнівності, швидкості ескалації та невизначеності, це потребує кардинально інших підходів до управління, орієнтованих на безпеку, оперативність прийняття рішень і стратегічну гнучкість. Наголошено на дуальній природі кризи, що розглядається одночасно як загроза і як можливість для стратегічного оновлення.

Ключові слова: криза, ризики, антикризове управління, антикризовий менеджмент, стратегічне управління, цифровізація, воєнний стан.

Актуальність проблеми. Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується зростаючою нестабільністю, викликану економічними потрясіннями, політичними конфліктами, змінами у глобальних ланцюгах постачання, а також форс-мажорними обставинами, такими як пандемії чи воєнні дії. У цих умовах традиційні методи управління втрачають ефективність, а отже, виникає потреба в нових, гнучких та адаптивних підходах до менеджменту.

Ефективне управління підприємством в умовах економічних, політичних та соціальних криз

є складною і багатогранною задачею, що потребує адаптації до швидко змінюваного середовища. Кризи різного характеру – економічні, фінансові, політичні, природні катастрофи або пандемії – здатні кардинально змінити умови ведення бізнесу та впливати на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах криз спрямовані на забезпечення стійкості, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризове управління у сучасних реаліях



виступає обов'язковою умовою для стабільного функціонування та розвитку підприємств, що підкреслюється у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

У наукових працях, що розглядають антикризовий менеджмент, дослідники підкреслюють такі ключові ідеї:

- антикризовий менеджмент розглядається як цілісна система управління, спрямована на запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризових явищ [9];
- принципи антикризового управління дозволяють системно діяти з орієнтацією на післякризове відновлення [8];
- наголошується на необхідності створення ефективної системи запобігання, прогнозування та подолання банкрутства з урахуванням реальних економічних процесів [10];
- виокремлюються превентивний підхід, гнучкість, інновації, управління репутацією та ефективна комунікація як основа сучасного корпоративного антикризового управління [20];
- зазначається роль цифрових рішень, віртуальної реальності, штучного інтелекту та сценарного планування як інструментів для ефективного реагування на кризи [27];
- підкреслюється значення організаційної гнучкості й адаптивності як передумови стійкості до криз [33].

В умовах воєнного стану акцент робиться на стратегічних і тактичних методах управління, діагностиці ризиків, адаптаційних механізмах і особливостях функціонування підприємств в екстремальних умовах [6; 11].

Отже, ефективне антикризове управління потребує інтеграції стратегічного мислення, превентивних дій, цифрових інструментів та адаптивного підходу до управління в умовах невизначеності.

Подальші дослідження в сфері антикризового менеджменту мають на меті як вдосконалення теоретичних підходів, так й розробку практичних інструментів, які забезпечуватимуть стабільність, гнучкість і розвиток підприємств у сучасному непередбачуваному середовищі.

Мета статті. Метою статті є узагальнення сучасних теоретичних підходів до антикризового менеджменту, здійснення порівняльного аналізу різних типів криз (економічних, соціальних, політичних, воєнних), що впливають на діяльність підприємств, з метою виявлення їхніх особливостей в умовах воєнного стану для забезпечення швидкого реагування суб'єктів господарювання на виникаючі виклики для підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Результати дослідження. Антикризове управління є важливою складовою стратегічного менеджменту, орієнтованого на ефективне

реагування та подолання кризових ситуацій у бізнесі. Різні автори визначають це поняття по-різному, враховуючи специфіку досліджень.

Фредерік Тейлор, основоположник наукового менеджменту, зокрема в контексті кризових ситуацій, підкреслював важливість ефективності і оптимізації ресурсів. Він вважав, що кризові ситуації можна ефективно вирішувати через ретельний аналіз і планування науковим способом [32].

Ігор Ансофф визначає антикризове управління як частину стратегічного управління, що орієнтоване на адаптацію організації до змінюваного зовнішнього середовища. У роботі [25] він зазначає, що під час кризи організація повинна мати здатність швидко реагувати на зовнішні зміни та відновлювати конкурентоспроможність.

Майкл Портер зазначає, що антикризове управління має на меті відновлення конкурентних переваг у періоди економічних і політичних потрясінь. Автор підкреслює значення стратегічного аналізу для виявлення сильних і слабких сторін компанії під час кризи задля розробки ефективної антикризової стратегії [31].

Г. Хемел та К. К. Прахалад розглядають антикризове управління через призму інновацій та гнучкості. Науковці визначають антикризове управління як процес адаптації та трансформації організації, орієнтуючи її на нові можливості в умовах кризи, що дозволяє бізнесу не тільки вижити, але й розвиватися [28].

Кеннет Камерон і Роберт Квін підкреслюють, що антикризове управління – це комплекс дій, орієнтованих на діагностику і реагування на кризу через аналіз організаційної культури і впровадження змін, що допомагають зберегти стабільність і сприяти розвитку компанії в кризовий період [26].

Генрі Мінцберг визначає антикризове управління як адаптивний процес, який включає не тільки реагування на кризу, але й передбачення можливих змін в умовах невизначеності. Він наголошує, що важливою складовою антикризового управління є гнучкість і здатність до швидкого коригування стратегій [30].

Джон Коттер у своїй роботі з лідерства і управління змінами зазначає, що антикризове управління – це управлінський процес, який допомагає організації зберігати лідерські позиції навіть у кризовий період, шляхом чіткої комунікації, підтримки колективу і адаптації стратегії до нових умов господарювання [29].

Ці визначення демонструють різні підходи до антикризового управління: від стратегічного планування і аналізу конкурентних сил до адаптивних і інноваційних стратегій. Науковці підкреслюють, що успішне антикризове управління потребує чіткої діагностики, гнучкості і здат-

ності до швидких змін, а також наголошують на важливості лідерства та ефективної комунікації в умовах кризових ситуацій.

Антикризовий менеджмент, як специфічна сфера управлінської діяльності, постійно трансформується під впливом економічних, політичних і технологічних змін. Сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до управління підприємством у кризових умовах, який поєднує як превентивні, так і реактивні заходи.

В роботі [9, с. 5] зазначається, що «антикризовий менеджмент – це управління, базисом якого є система методів, принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень і заходів, що ухвалюються підприємством в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення його ліквідації». При цьому наголошується, що ефективне антикризове управління має превентивний характер, саме тому повинно запроваджуватися не тільки під час загострення кризи, але й під час зародження та розгортання кризи.

В статті [16] визначено комплексний характер антикризового управління, розглянуто інструменти та попереджувальні заходи в системі антикризового управління підприємством.

Погребняк А. Ю. та Медведєва А. С. [21] визначають антикризовий менеджмент як систему управлінських дій, спрямованих на передбачення, діагностику, нейтралізацію та подолання кризових ситуацій з метою мінімізації їх негативного впливу на функціонування підприємства. Автори наголошують на важливості формування ефективної антикризової стратегії ще до початку деструктивних процесів.

Михайлова Є. В. та Михайлов С. В. [15] підходять до цього поняття як до багатовимірного процесу, що інтегрує функції стратегічного планування, ризик-менеджменту та управління змінами. Вони пропонують розглядати антикризове управління не лише як реакцію на кризу, а як постійний процес стратегічного оновлення.

Сучасні тенденції розвитку антикризового управління все частіше акцентують увагу на необхідності врахування міжнародного досвіду та впровадження цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Інноваційний підхід до антикризового менеджменту пропонують Бойко Є. В. та Дяченко Ю. В. [2], які вважають, що ключем до ефективного подолання криз є впровадження цифрових інструментів управління та адаптація до змін через організаційну трансформацію. Такий підхід дозволяє не лише оперативно реагувати на виклики, а й забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У свою чергу, Гавкалова Н., Акімова Л. та Акімов О. [5] акцентують увагу на ролі цифрових технологій як ефективного інструменту в механізмах антикризового управління. Зокрема, автори підкреслюють важливість цифровізації для підвищення адаптивності управлінських систем до зовнішніх змін та забезпечення оперативності управлінських рішень у кризових умовах.

Дослідження Кара Н. І., Атаманчука З. А. та Курицького В. Ю. [12] зосереджуються на актуальності застосування адаптивного сценарного планування в антикризовому управлінні підприємствами та враховують специфіку глобального економічного середовища. Автори наголошують на доцільності формування стратегічних сценаріїв розвитку подій та планів дій у відповідь на можливі кризові виклики.

Таким чином, сучасні наукові підходи до антикризового менеджменту виходять за межі класичних моделей реагування на кризу, фокусуючись на стратегічній превенції, системному аналізі ризиків і використанні цифрових технологій як основи для формування адаптивних управлінських рішень. Інтеграція цих підходів дозволяє формувати більш гнучкі та стійкі системи управління, здатні ефективно функціонувати навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

З авторської точки зору, найбільш комплексне та обґрунтоване визначення антикризового управління наступне: антикризове управління – це комплексна системна діяльність, що передбачає виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації з метою збереження її життєздатності, мінімізації втрат, відновлення стабільності та забезпечення стратегічного розвитку в умовах невизначеності.

Особливостями запропонованого визначення є:

- комплексність: воно охоплює всі етапи – від діагностики кризи та визначення кризового стану до подолання кризових явищ та розвитку;
- системний підхід: підкреслюється, що антикризове управління – це не разова дія, а системна діяльність;
- фокус на адаптацію та розвиток: антикризовий менеджмент має бути спрямований не лише на реагування на кризу, а й передбачає трансформацію та стратегічне відновлення;
- урахування зовнішнього та внутрішнього середовища, що відповідає реаліям сучасного бізнесу.

Особливої актуальності питання антикризового управління набуває в умовах загострення криз: економічних, політичних, соціальних, культурних, екологічних.

Криза – це період загострення протиріч у різних сферах, зокрема політичній, економічній, соціальній, що може призвести до значних змін

або навіть до системного колапсу. Термін походить від грецького слова "κρίσις" (krisis), що означає «рішення» або «переломний момент». Кризи можуть бути різного характеру:

- Економічна криза – це глибоке порушення рівноваги в економічній системі, що виявляється у спаді виробництва, зростанні безробіття, інфляції, дефіциті ресурсів та платіжному дисбалансі. Вона є циклічним або структурним явищем, яке відображає нездатність економіки ефективно реагувати на внутрішні чи зовнішні виклики. Згідно з визначенням Мочерного С. В., економічна криза – це періодичне або неочікуване загострення суперечностей економічного розвитку, яке проявляється у формі економічного спаду, структурних зрушень та руйнування господарських зв'язків [17, с. 384].

- Політична криза – це стан нестабільності політичної системи, за якого відбувається втрата легітимності влади, порушення механізмів управління та ослаблення функцій державних інститутів, що може призвести до змін політичного режиму або форми правління. Політична криза виникає тоді, коли наявні механізми політичного управління втрачають ефективність і не здатні врегулювати соціально-політичні суперечності, що призводить до напруження у взаємодії між владою і суспільством [7].

- Соціальна криза – це глибоке загострення суперечностей у соціальній сфері, що призводить до дестабілізації суспільних відносин, зростання безробіття, бідності, соціальної напруги та зниження рівня довіри до інститутів влади. За визначенням В. І. Волошина [4], соціальна криза – це «перехідний стан, що характеризується порушенням функціонування основних соціальних інститутів та систем соціального захисту».

- Екологічна криза – це стан глибокого порушення екологічної рівноваги, що виникає внаслідок надмірного антропогенного навантаження на природне середовище, призводить до деградації екосистем, втрати біорізноманіття, кліматичних змін та загрози життю людини. Як зазначено в праці М. Д. Степанова [23], екологічна криза – це «системна втрата стійкості природного середовища, яка ставить під загрозу екологічну безпеку населення».

- Культурна криза – це процес ерозії традиційних цінностей, норм, форм поведінки та культурної ідентичності, що виникає під впливом глобалізації, міграційних процесів або трансформації соціального простору. На думку О. С. Онищенко [19], культурна криза проявляється у «втраті орієнтирів, девальвації національної культури та посиленні екзистенційної невизначеності».

В Україні кризовий стан зумовлений війсьним станом.

Криза воєнного стану – це комплексний системний стан дестабілізації, що виникає в умо-

вах збройного конфлікту або запровадження воєнного стану, і охоплює усі сфери життєдіяльності: економіку, політику, соціальні відносини, безпекову інфраструктуру та управлінські процеси. Вона супроводжується масштабними руйнуваннями, втратами людських і матеріальних ресурсів, змінами у правовому регулюванні та потребує надзвичайно адаптивних, антикризових і антисипативних підходів до управління на рівні держави, регіонів та підприємств.

У науковій літературі наголошується, що на відміну від традиційних криз, криза воєнного стану має високу деструктивність, раптовість, довготривалий характер та супроводжується фізичною загрозою для населення і працівників організацій, що вимагає глибокої трансформації моделей управління та міжгалузевої взаємодії [18; 24].

В нашій країні криза воєнного стану викликала прояв економічної, політичної та соціальної криз.

У сучасній науковій літературі криза розглядається як складне багатоаспектне явище, що має дуальну природу. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати кризу як загрозу, але й трактувати її як потенційне джерело оновлення й трансформації.

З одного боку, криза трактується як деструктивний процес, що порушує рівновагу соціально-економічної системи, веде до зниження ефективності її функціонування, втрати ресурсів, дестабілізації управлінських структур і соціальної напруги [1, с. 18–21].

З іншого боку, численні дослідження акцентують увагу на тому, що криза може стати каталізатором позитивних змін – реструктуризації, впровадження інновацій, адаптації до нових умов. У цьому контексті криза виступає не лише як критичний момент, а й як точка зростання та поштовх до стратегічного переосмислення [14, с. 47–51; 17, с. 384].

Таким чином, дуальність у визначенні криз полягає у їхньому одночасному сприйнятті як загрози й можливості, що формує основу для розвитку сучасних концепцій антикризового управління, орієнтованих не лише на нейтралізацію негативних впливів, але й на використання кризових умов як передумови для оновлення й довгострокового розвитку.

Необхідно зазначити, що війна виступає надзвичайно потужним дестабілізуючим чинником, що істотно трансформує умови функціонування підприємств, впливаючи не лише на їхню операційну діяльність, але й на економіку країни загалом та соціальні процеси. У воєнних умовах підприємства стикаються з комплексом специфічних загроз, зокрема втратою виробничих і людських ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможного попиту, а також зростанням ризиків для фізичної безпеки персоналу

й матеріальних активів. На відміну від традиційних економічних криз, військові конфлікти генерують унікальні виклики, що потребують оперативної адаптації управлінських підходів, впровадження гнучких стратегій реагування та розробки антисипативних моделей прогнозування розвитку ситуації [3; 13].

Порівняння різних типів криз, зокрема традиційних економічних криз і криз, спричинених воєнними конфліктами, є надзвичайно важливим для формування ефективної системи антикризового управління з кількох ключових причин:

- *Уточнення природи та джерел ризику.* Кожна криза має унікальні передумови виникнення: якщо традиційні кризи зазвичай обумовлені внутрішньоекономічними або ринковими дисбалансами, то воєнні – зовнішніми шоками, що виходять за межі контролю підприємства. Порівняння дозволяє чітко розмежувати джерела загроз і краще їх класифікувати та ідентифікувати.

- *Вибір релевантних управлінських стратегій.* Різні кризи вимагають застосування різних підходів: адаптивних, антикризових, антисипатив-

них. Порівняння дозволяє ідентифікувати, які саме стратегії є ефективними в тій чи іншій ситуації, а також адаптувати їх до нових умов.

- *Оцінка вразливості підприємства.* Порівнюючи вплив традиційної та воєнної кризи, підприємство може об'єктивніше оцінити власні слабкі місця в системі управління ризиками, логістикою, персоналом, інфраструктурою тощо.

- *Формування системи превентивного управління.* Розуміння особливостей розвитку криз дозволяє не лише реагувати на наслідки, а й розробляти антисипативні моделі, що базуються на прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку подій та своєчасному прийнятті рішень.

- *Підвищення стійкості підприємств та економіки в цілому.* Системне порівняння кризових ситуацій сприяє розробці універсальних та гнучких моделей управління, здатних забезпечити адаптивність підприємств до будь-яких викликів – як економічних, так і геополітичних.

Порівняння традиційної економічної кризи та кризи, спричиненої воєнними діями (табл. 1), дозволяє виявити суттєві відмінності в природі,

Таблиця 1 – Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу

Критерій	Традиційна криза	Криза воєнного часу
1	2	3
Характер виникнення	Виникає внаслідок економічних, фінансових, управлінських або ринкових дисбалансів.	Має екзогенну природу; обумовлена збройним конфліктом і супутніми геополітичними чинниками.
Масштаб	Переважає локальний галузевий, або секторний характер.	Загальнонаціональний або міждержавний; охоплює всі сфери економіки.
Динаміка розвитку	Має відносно передбачувану динаміку розвитку.	Характеризується різкою, часто непередбачуваною ескалацією.
Швидкість поширення	Відносно поступове поширення, з можливістю реагування та локалізації при визначенні причин виникнення.	Глобальна стрімка ланцюгова реакція, часто миттєва, що ускладнює адаптацію.
Тривалість	Коротко- або середньострокова. Обмежена в часі; залежить від циклічних або структурних факторів.	Довгострокова або невизначена, залежить від тривалості бойових дій та політичної ситуації.
Доступність інфраструктури	Інфраструктура переважно зберігається та функціонує	Частково або повністю зруйнована (пряме фізичне знищення об'єктів інфраструктури), недоступна через бойові дії
Кадрові наслідки	Зростання коефіцієнтів плинності кадрів через економічну нестабільність.	Вимушена мобілізація, евакуація, міграція співробітників.
Управлінські рішення	Базуються на антикризових заходах, фінансовому оздоровленні та реструктуризації.	Вимагають негайних дій у сфері безпеки, логістики, релокації та кризового HR-менеджменту.
Логістика	Може бути порушена через ринкові фактори або санкції.	Руйнується внаслідок бойових дій, окупації або блокади.
Роль держави	Держава може виконувати регулюючу або підтримуючу функцію.	Держава виступає активним учасником через мобілізацію, регуляцію та стратегічне управління.
Зовнішнє узгодження	У мирний час тільки за необхідністю, можлива координація з державою, партнерами, регуляторами.	Погоджені дії з представниками державних органів та військової адміністрації; умови диктуються воєнною та політичною ситуацією.
Сприйняття ризиків	Відносно низький рівень невизначеності.	Високий рівень невизначеності та загрози фізичному існуванню бізнесу
Фізична небезпека	Відсутня або мінімальна; загроза економічного характеру.	Високий рівень загроз для життя, майна та персоналу.

Джерело: розширено на основі [3; 13; 23]

масштабах, динаміці розвитку та управлінських підходах до їх подолання. Традиційні кризи, як правило, мають передбачуваний характер і виникають внаслідок економічних чи ринкових дисбалансів, тоді як кризи воєнного часу характеризуються високим ступенем непередбачуваності, екзогенним походженням та деструктивним впливом на всі сфери господарської діяльності.

Воєнні конфлікти супроводжуються безпосередньою фізичною загрозою, згоранням бізнесу, руйнуванням виробничих потужностей та інфраструктури, порушенням традиційних логістичних ланцюгів, втратами людського капіталу та вимушеною релокацією. Відповідно, управління в умовах воєнної кризи потребує не лише традиційних фінансово-економічних інструментів, а й кризових, адаптивних та превентивних стратегій, орієнтованих на забезпечення фізичної безпеки, оперативну перебудову бізнес-процесів та довгострокову стійкість підприємства.

Криза воєнного часу є набагато складнішою за масштабами впливу, рівнем невизначеності та наслідками для підприємств, порівняно з традиційною кризою. Вона потребує не лише фінансової стабілізації, а й комплексної трансформації управлінських підходів із фокусом на адаптивність, безпеку та швидке реагування на зовнішні загрози.

Висновки. Антикризове управління в сучасних умовах постає як комплексна система управлінських дій, що охоплює ідентифікацію, діагностику, прогнозування, нейтралізацію та подолання кризових явищ з метою збереження життєздатності підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку. В умовах воєнного стану, що характеризується високим рівнем небезпеки, стрімкою ескалацією подій та глибокою невизначеністю, традиційні моделі управління втрачають ефективність. Це обумовлює необхідність впровадження антисипативних, адаптивних та гнучких підходів, які базуються

на принципах безпеки, оперативності прийняття рішень та довгострокової стійкості.

Сучасні теоретико-методологічні підходи до антикризового менеджменту акцентують увагу на інтеграції інноваційних, цифрових і превентивних рішень, що дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах постійно змінного та важко прогнозованого зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває застосування стратегічного сценарного планування, міжгалузевої взаємодії та цифрових технологій, які сприяють формуванню ефективних управлінських рішень в екстремальних умовах.

Визначення особливостей настання кризових ситуацій в умовах воєнного часу вимагає нових підходів до ідентифікації криз та здійснення ефективного антикризового управління. Здійснений порівняльний аналіз криз дозволяє краще зрозуміти сутність деструктивних процесів та розробити превентивні заходи з метою мінімізації негативних наслідків для підприємства та сприяння економічній та ринковій стійкості у довгостроковій перспективі.

Криза у воєнний період набуває багатовимірного характеру, охоплюючи не лише економічні, а й соціальні та політичні аспекти функціонування підприємств, що потребує трансформації механізмів управління як на мікро-, так і на макrorівнях. При цьому слід враховувати дуальну природу кризових явищ, які виступають не лише загрозою стабільності, але й потенційним джерелом інноваційного оновлення. Таким чином, ефективне антикризове управління має бути спрямоване не лише на мінімізацію негативних наслідків, але й на виявлення нових можливостей розвитку в посткризовий період.

Перспективними напрямками досліджень може стати обґрунтування вибору методів та інструментів антикризового управління в умовах воєнного стану, що забезпечать ефективне функціонування підприємства.

Бібліографічний список:

1. Афанасьєв М. Ю. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
2. Бойко Є. В., Дяченко Ю. В. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Т. 52. С. 5–11. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/277466>
3. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-51>
4. Волошин В. І. Соціальна політика: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
5. Гавкалова Н., Акімова Л., Акімов О. Механізм антикризового управління в епоху цифрових технологій. *Управління розвитком комплексних систем*. 2024. № 4. Т. 14. С. 75–82. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/uammi/volume-14-issue-4/article-14/>
6. 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>
7. Горлач М. І. Політологія: підручник. Харків : Право, 2018. 544 с.
8. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка, менеджмент і бізнес*. 2022. № 3 (49). С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>

9. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризисний менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.010409>
10. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорица 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>
11. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризисне управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острого : Вид-во НаУОА, 2024. № 33 (61). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
12. Кара Н., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. *Наука і економіка*. 2024. Т. 8. № 2. С. 53–60. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-8-number-2-2024/formuvannya-mehanizmv-antykryzovogo-upravlinnya-diyalnistyu>
13. Карпенко О. О., Туровець М. А. В. Особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-5>
14. Кредісов А. І., Козловський С. В. Кризове управління: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2016. 264 с.
15. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
16. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
17. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
18. Носань А. І., Борисенко О. М., Назаренко Т. В. Стратегічна адаптація бізнесу у воєнних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 182. С. 45–53.
19. Оніщенко О.С. Філософія культури: підручник. Київ : Либідь, 2020. 384 с.
20. Петрик Т. М., Панахид М. М., Івашко Т. П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 37. С. 284–290. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8074496>
21. Погребняк А. Ю., Медведєва А. С. Наукові підходи до управління антикризовою стратегією. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2024. № 1. С. 45–52. URL: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/168946>
22. Степанов М. Д. Екологічна безпека: навчальний посібник. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 276 с.
23. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризисне управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222131>
24. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризисне управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
25. Ansoff I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 432 p.
26. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. Boston: Pearson Education, 2011. 352 p.
27. Conges A. und andere. Situational awareness and decision-making in a crisis situation: a crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104002>
28. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 416 p.
29. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business Press, 1996. 208 p.
30. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 368 p.
31. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
32. Taylor F. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
33. Yağmur Ö., Myrvang N. The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103955>

References:

1. Afanasiev M. Yu. (2019). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 304 s.
2. Boiko Ye. V., Diachenko Yu. V. (2022). Innovatsiyni menedzhment – suchasne antykryzove upravlinnia. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, T. 52. S. 5–11. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/277466>
3. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomicnyi prostir*. № 182. S. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-51>
4. Voloshyn V. I. (2018). Sotsialna polityka: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 312 s.
5. Havkalova N., Akimova L., Akimov O. (2024). Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii. *Upravlinnia rozvytkom kompleksnykh system*. № 4. T. 14. S. 75–82. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-14-issue-4/article-14/>

6. Harafonov O. I., Babich O. O., Voznyi D. S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiamy v ukrainskykh realiakh. *Economic Synergy*. № 4 (10). S. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
7. Horlach M. I. (2018). Politolohiia: pidruchnyk. Kharkiv: Pravo, 544 s.
8. Hudz O. Ye., Pivniuk A. V. (2022). Pryntsypy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv. *Ekonomika, menedzhment i biznes*. № 3 (49). S. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>
9. Hudz O. Ye., Kuzmenko O. P. (2021). Antykrizovyi menedzhment pidpriemstva. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 1 (35). S. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.010409>
10. Dalyk V. P. et al. (2023). Formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi. *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*. № 10 (78). S. 62–72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>
11. Demianchuk O. I., Onishchenko A. O. (2024). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti: teoretychnyi ta praktychnyi aspekt. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii: Ekonomika*. № 33 (61). S. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
12. Kara N., Atamanchuk Z. A., Kurytskyi V. Yu. (2024). Formuvannia mekhanizmiv antykrizovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstv: mizhnarodni ekonomichni osoblyvosti. *Nauka i ekonomika*. T. 8. № 2. S. 53–60. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-8-number-2-2024/formuvannya-mekhanizmiv-antykrizovogo-upravlinnya-diyalnistyu>
13. Karpenko O. O., Turovets M. A. V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy voiennoho chasu. *Economic Synergy*. № 4. S. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-5>
14. Kredisov A. I., Kozlovskiy S. V. (2016). Kryzove upravlinnia: teoriia i praktyka. Kyiv: KNEU, 264 s.
15. Mykhailova Ye. V., Mykhailov S. V. (2023). Teoretychni pidkhody do formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. № 1. S. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
16. Mostenska T. L., Yurii E. O. (2019). Instrumenty antykrizovoho upravlinnia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. T. 4. № 1. S. 64–72.
17. Mochernyi S. V. (2000). Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t. / redkol.: S. V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. Kyiv: Akademiia, T. 1. 864 s.
18. Nosan A. I., Borysenko O. M., Nazarenko T. V. (2024). Stratehichna adaptatsiia biznesu u voiennykh umovakh. *Ekonomichnyi prostir*. № 182. S. 45–53.
19. Onyshchenko O. S. (2020). Filosofiia kultury: pidruchnyk. Kyiv: Lybid, 384 s.
20. Petryk T. M., Panakhyd M. M., Ivashko T. P. (2023). Pryntsypy antykrizovoho korporatyvnogo upravlinnia: suchasna paradyhma. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. № 37. S. 284–290. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8074496>
21. Pohrebniak A. Yu., Medvedieva A. S. (2024). Naukovi pidkhody do upravlinnia antykrizovoiu stratehiieiu. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstva*. № 1. S. 45–52. URL: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/168946>
22. Stepanov M. D. (2017). Ekologichna bezpeka: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KhNU im. V. N. Karazina, 276 s.
23. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. (2020). Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovost*. № 70–71. S. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222131>
24. Tsalko T. R., Nevmerzhytska S. M., Ptakha A. R. (2024). Antykrizove upravlinnia personalom pid chas viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 60. S. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
25. Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 432 p.
26. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. Boston: Pearson Education, 352 p.
27. Conges A. und andere (2023). Situational awareness and decision-making in a crisis situation: a crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104002>
28. Hamel G., Prahalad C. K. (1994.) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 416 p.
29. Kotter J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press, 208 p.
30. Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 368 p.
31. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 396 p.
32. Taylor F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 144 p.
33. Yağmur Ö., Myrvang N. (2023). The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103955>

CRISIS MANAGEMENT DURING MARTIAL LAW: THEORETICAL FOUNDATIONS AND MODERN APPROACHES

Nataliia Skopenko

Doctor of Economic Sciences, Professor
National University of Food Technologies

Irina Severyna

PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Vladyslav Holoborodko

Postgraduate Student
National University of Food Technologies

Andriy Zagorulko

Postgraduate Student
*National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine*

Summary. The article examines the essence of crisis management as a crucial component of strategic management, focusing on preventing, neutralizing, and overcoming crisis obstacles. Scientific approaches to defining the concept of crisis management are analyzed. The authors propose a comprehensive definition of crisis management that incorporates systemic, adaptive, and innovative techniques while considering internal and external factors and threats. Particular attention is devoted to the contemporary challenges associated with the crisis resulting from martial law in Ukraine and its effects on operating enterprises. War is a highly powerful destabilizing factor that significantly transforms the conditions under which enterprises operate, impacting not only their operational activities but also the national economy and social processes. In wartime conditions, businesses encounter various specific threats, including the loss of production and human resources, disruption of supply chains, a decline in demand for solvent products, and increased risks to the physical safety of personnel and material assets. Unlike traditional economic crises, military conflicts create unique challenges. It is established that a crisis during martial law is characterized by a higher level of destructiveness, a faster rate of escalation, and greater uncertainty, necessitating fundamentally different management approaches focused on security, decision-making efficiency, and strategy flexibility. The dual nature of a crisis is emphasized, as it is seen both as a threat and an opportunity for strategy renewal. Comparing crises, mainly traditional economic crises and those resulting from military conflicts, is crucial for developing an effective crisis management system. Management during a wartime crisis requires conventional financial and economic tools and crisis-specific, adaptive, and preventive strategies that focus on ensuring physical security, rapidly restructuring business processes, and promoting long-term enterprise resilience.

Keywords: crisis, risks, crisis management, anti-crisis management, strategic management, digitalization, martial law.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025