

УДК 332.122: 338

О. А. Бялковська,

д. е. н., професор кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
 Національний університет біоресурсів і природокористування України, НААН України
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8239-2700>

В. В. Восколулов,

д. філос. з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту
 ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів
 і природокористування України
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1924-6310>

Б. Р. Дудзяк,

магістрант 1 року навчання, агропродовольча та екологічна економіка
 Universidad Politecnica de Valencia, м. Валенсія, Іспанія;
 магістрант 1 року навчання ОП "менеджмент" (заочна форма),
 Національний університет біоресурсів і природокористування України
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0573-7916>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.189

ЕЛЕМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІ ВИКОРИСТАНІ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

О. Bialkowska,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management named after Prof. Y. S. Zavadskiy National
 University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (NAAS)

V. Voskolupov,

PhD in Management, Senior lecturer of Department of Management named after prof. Y.S. Zavadskii,
 National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

B. Dudziak,

1st year student, Master's Degree in Agrifood and Environmental Economy

Universidad Politecnica de Valencia, Valencia, Spain, 1st year student,

Master's degree (Management) "Management" program National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE SIGNIFICANCE OF CRISIS MANAGEMENT IN SHAPING DEVELOPMENT STRATEGIES OF ENTERPRISES, ORGANIZATIONS, AND TERRITORIAL COMMUNITIES

Враховуючи всі зміни, які настали з повномасштабним вторгненням та воєнним станом, з переосмисленням системи ризиків для українських підприємств та організацій, потрібно в дану систему вносити зміни, які нам диктує сучасність та ті виклики, що стоять в пріоритеті сьогодення.

Сьогодні варто звернути увагу на ефективність антикризового управління підприємствами, організаціями та державними установами в період військового стану.

Як свідчить досвід в момент повномасштабної агресії багато підприємств та організацій були не готові до багатьох викликів та рішень які потрібно було приймати терміново та з врахуванням антикризового управління.

В умовах військового стану виникають проблеми для підприємств та організацій з якими вони не зіштовхувались в звичних умовах, адже ця ситуація приходить незаплановано, інструкцій та стратегій до дій ніхто не розробляє. Постає питання до керівників. Чи зможе підприємство (організація) існувати в умовах, які складаються, чи варто згорнути діяльність, чи зможе підприємство (організація) адаптуватися до умов, що склалися?

Варто також звернути також на те, як підприємства та організації будуть мінімізувати втрати та негативні наслідки при різкій та незапланованій своїй діяльності, з врахуванням можливої державної політики з підтримки бізнесу в подібних ситуаціях.

Також, принагідно варто зазначити, що при розробці стратегії розвитку підприємств чи організацій, треба передбачати пункт певних стресових ситуацій, можливих дій при форс-мажорних ситуаціях, з передбаченням можливих втрат.

Дана тематика стала актуальна не тільки для українських реалій, ай для європейських, коли ближні країни зіштовхнулися з проблемою розміщення та допомоги великої кількості біженців на своїх територіях. Хоча схема в ряді країн та певна політика була реалізована при прийнятті біженців зі Сходу та Африки.

In the context of the transformation of Ukrainian territories and the implementation of the administrative-territorial reform, the problem of developing a clear territorial development strategy has emerged. Such a strategy should serve as a well-defined roadmap for managers and leaders of rural areas. The purpose of this article is to substantiate the methodology for drafting and applying a development strategy for an amalgamated territorial community under conditions of post-war recovery and further territorial development, taking into account managerial influence instruments and the stimulation of crisis management methods in enterprises and organizations.

An important component of the study is the emphasis on systematic planning of anti-crisis measures under force majeure circumstances in the life of territorial communities and enterprises, their interaction in critical situations, and the integration of crisis management capabilities into the development strategies of both regions and enterprises.

The incorporation of crisis management into the activities of enterprises, organizations, and public institutions provides a broader range of opportunities for responding to non-standard situations that arise in institutional operations. It also enables the formulation of a clear action plan that allows managers to ensure business continuity, preserve jobs, and maintain production capacities of enterprises and organizations. Following the full-scale invasion, a number of enterprises and organizations have begun to incorporate elements of crisis management and recovery into their development strategies, with an emphasis on the priorities of the "green" economy.

Methods. To achieve the research objectives, a complex of progressive and interrelated methods was employed, including the historical method to examine evolutionary transformations and processes in rural areas; analytical and comparative methods to explore theoretical aspects of rural development; the statistical method to analyze the dynamics of performance indicators related to the implementation of rural development strategies; and SWOT analysis to identify strengths and opportunities for rural development while considering the proposed development strategy.

Ключові слова: антикризове управління, сільські території, стратегія розвитку, підприємства та організації, відновлення, військова агресія.

Key words: crisis management, rural areas, development strategy, enterprises and organizations, recovery, military aggression.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах військового стану стало зрозуміло, що багато підприємств, організацій та на рівні місцевих громад були перед вибором продовження роботи в кризових умовах, далі розвиватися, відновлювати своє виробництво чи функціонування в тих умовах, які були продиктовані часом.

Всі інституції в країні були змушені в екстремному режимі будувати модель антикризового управління та взаємодії між підприємствами, організаціями та місцевими громадами. Окрім того, щоб організовувати можливість релокацію, дбати про безпеку працівників, потрібно було активно включатися у волонтерську діяльність. Інституції зіткнулись з обмеженням фінансування та інвестицій, був порушений виробничих зв'язок між підприємствами та організацій, повна

розгубленість органів місцевого самоврядування.

В цей момент постала гостра потреба використання методології антикризового управління на практиці та врахування його елементів в стратегії розвитку громад. Велика відповідальність та навантаження припала саме на сільські територіальні громади, які в силу своєї безпекової стійкості мали прийняти на себе найбільшу частину релокованих підприємств та організацій, розселення ТПО, відновлення інфраструктури після бойових дій. Тому саме перше сільські територіальні громади стали перед потребою розробляти та включати в свою стратегію розвитку антикризові елементи управління та взаємодії під час військового стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізуючи антикризові заходи, які були використані в перший період повномасштабного вторгнення, дозволило стверджувати, що досвід реалізації даних проблем та написання стратегій розвитку з врахуванням антикризового управління в період військового стану не описаний широко в науковій літературі. Є ряд публікацій, які описують проблеми прийняття біженців, специфіку управління при військовому конфлікті, розглядають певні стратегії, які дозволяють адаптувати менеджерські рішення до військових реалій. Н. Носань, О. Борисенко та Т. Назаренко описали антикризове управління, яке несе стратегічний вплив на розвиток підприємств в період війни. Також в своїй праці І. Бойко чітко зосередив свою увагу на антикризовому управлінні під час війни, хоч і дослідження проведено в 2020 році, а саме до повномасштабного вторгнення.

С. Білоус та А. Бривус в своїй публікації піднімають питання адаптації бізнес-стратегії підприємства до військових реалій.

МЕТА СТАТТІ

Таким чином мета даного дослідження проаналізувати досвід підприємств та організацій в розробці стратегії розвитку підприємств, організацій в період військового стану чи його можливого запровадження в громадах, з врахуванням потенційних можливостей подальшого функціонування, розвитку та відновлення сільських територій та сільських територіальних громад з подальшим врахуванням антикризового управління та

подальшої співпраці та побудови моделі, що діятиме в умовах кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цілі та завдання антикризового управління в період війни є важливими аспектами діяльності підприємства, оскільки в умовах військових дій головним стає забезпечення його життєздатності, збереження активів та захист людей. Саме на ці основні цілі спрямоване антикризове управління, яке зосереджує свої зусилля на зниженні ризиків, оптимізації ресурсів і підтримці стабільної комунікації з партнерами. Ці заходи допомагають підприємствам не тільки адаптуватися до екстремальних умов, але й зберігати можливості для подальшого розвитку. [1]

Антикризове управління виступає невід'ємною складовою управлінських процесів, що супроводжує реалізацію кожного проєкту на всіх етапах його життєвого циклу. Його значущість особливо зростає в умовах затяжних глобальних потрясінь, зокрема таких, як воєнні конфлікти. Війна створює серйозні деструктивні виклики для бізнес-середовища, і жодна компанія не залишається осторонь її наслідків. Це зумовлює постійне виникнення неочікуваних ризиків навіть у межах ретельно спланованих та підготовлених проєктів.

Антикризове управління в умовах війни становить собою цілісну систему стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на оперативне реагування на кризові виклики, забезпечення безперервності функціонування підприємства та збереження його основних ресурсів. У цьому контексті управлінські рішення ґрунтуються на принципах гнучкості, адаптивності й високої мобільності, що є критично важливими в умовах підвищеної динамічності, стрімких змін та невизначеності зовнішнього середовища, спричинених воєнними діями.

В умовах воєнної кризи забезпечення безперервного функціонування підприємства та формування основ для його сталого економічного розвитку стає першочерговим завданням кожного суб'єкта господарювання. Досягнення цих цілей можливе шляхом інтеграції у діяльність підприємства сучасного механізму антикризового управління, який здатний враховувати специфіку функціонування в умовах збройного конфлікту. [2]

Проаналізувавши роботу підприємств в період повномасштабного вторгнення, варто заз-

Таблиця 1. SWOT-аналіз реалізації стратегії розвитку та поствоєнного відновлення

Внутрішні фактори (керовані)	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність трудових ресурсів; - Туристично-рекреаційні ресурси; - Екологічно чисті території; - Розвинуте сільське господарство	- Мала кількість висококваліфікованих спеціалістів; - Низька мотивація лідерів для втілення планів та проєктів; - Недостатня державна підтримка в сфері мотивації молодих лідерів.
Зовнішні фактори (некеровані)	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Створення туристичних маршрутів; - Створення бази для реабілітації, відновлення, військових, ветеранів та ВПО; - Диверсифікація сільськогосподарського виробництва за рахунок переробки та туризму	- Військовий стан; - Нестабільна політична ситуація; - Велика кількість мобілізованих.

Джерело: [3].

начити, що один з найперших та високоефективних інструментів антикризового управління є аналіз діяльності. Після якого менеджери вирішують чи підприємство, організація припиняє свою діяльність, тимчасово припиняє свою діяльність, припиняє/тимчасово припиняє діяльність структурних підрозділів, другорядних/диверсифікаційних підрозділів. Можливо потрібно заморозити якусь частину проєктів, а після відновлення роботи доцільність їх продовження, дослідивши ринкову нішу на поточний період.

В. Король та Л. Стефанишин після аналізу роботи компаній Henkel Україна та Rozetka пропонують чотири етапи реалізації антикризового управління в період військового стану:

Перший етап — оцінка доцільності продовження діяльності підприємства.

Цей етап розпочинається на початку воєнних дій і передбачає аналіз можливостей подальшого функціонування підприємства. Зокрема, визначається доцільність релокації виробничих потужностей, наявність кадрового потенціалу, стан матеріально-технічної бази та обсяг товарно-матеріальних запасів. Основна мета — прийняття рішення щодо збереження або призупинення господарської діяльності.

Другий етап — адаптаційний.

На цьому етапі підприємство здійснює діагностику змін у зовнішньому середовищі, аналізує нові ризики і обмеження, відновлює або змінює логістичні ланцюги, переглядає партнерські відносини з постачальниками та споживачами. Також може відбутись переорієнтація на виробництво продукції та надання послуг, що відповідають запитам ринку в умовах війни.

Третій етап — стабілізаційно-операційний.

Це фаза активного функціонування підприємства в умовах воєнного конфлікту. Головною метою є забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності, зокрема шляхом оптимізації витрат, удосконалення внутрішніх виробничих і управлінських процесів, підтримання якості продукції, збереження ринку збуту та реалізації ефективної маркетингової політики.

Четвертий етап — постконфліктний (післявоєнний).

У даний період реалізується стратегія відновлення підприємства. Здійснюється ретельна оцінка завданих збитків, формуються плани інвестиційного відновлення, ініціюються заходи щодо недопущення повторення кризових ситуацій. Основною метою є забезпечення довготривалої стійкості підприємства та підвищення його адаптивного потенціалу у посткризовому середовищі. [2]

Для розробки та реалізації стратегії потрібно провести аналіз та порівняння всіх переваг, можливостей, сильних та слабких сторін об'єкта для якого створено фокус-групу із розробки стратегії. На прикладі розробки стратегії для СТГ, враховано особливості регіону, можливості реалізації і подальшого відновлення після військових дій.

Подалі потрібно в наступній стратегії розвитку підприємств, організацій прописувати саме пункт антикризового управління та в стратегічних та оперативних цілях враховувати можливі чинники перешкод та загроз, що можливо буде побачити після SWOT-аналізу.

Якщо звернути увагу на алгоритм реалізації наприклад ОТГ то чітко видно, що проєктанти



Рис. 1 Алгоритм реалізації стратегії розвитку підприємства, організації з врахуванням антикризових заходів

Джерело: [3].

формуючи тіло стратегії, враховують антикризові заходи при реалізації стратегії розвитку ОТГ.

Якщо виділити окремим пунктом саме антикризові заходи, то після аналізу ситуації розвитку чи відновлення підприємства, організації, ці заходи носять характер, який відповідає сучасним умовам та стадії розвитку підприємства, організації.

Якщо за минулі періоди формування стратегій розвитку підприємств, організацій антикризові заходи залишались поза увагою менеджерів, які покладали всю відповідальність та опіку цим питанням на страхові компанії то сьогодні антикризові заходи цілком обґрунтовано прописані в моментах антикризового управління підприємствами, організаціями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З приходом нестандартної ситуації в житті підприємства, організації, того моменту коли інституція під питанням припинення свого функціонування потрібно чітко продумати нюанси антикризового управління, з врахуванням всіх антикризових елементів при аналізі роботи підприємства, організації з метою забезпечення його подальшого ефективного існування та розвитку.

Завдяки чіткому плану та затвердженій стратегії розвитку підприємства, організації, де

будуть передбачені антикризові заходи, можливо буде успішно продовжувати життєвий цикл установи з позитивною динамікою розвитку, не дивлячись на ряд перешкод та загроз, які також необхідно передбачити за допомогою вивчення аналізу та мікро-, макросередовища, прогнозуванню, введення в стратегію можливості страхових випадків та врахування форс-мажорних обставин.

Завдяки чіткому плану та стратегії з врахуванням всіх можливих методів антикризового управління, створення антикризової групи швидкого реагування, можна вирішити широкий спектр питань при виникненні загроз для діяльності підприємств та організацій.

Отже, антикризове управління в період військового вторгнення набуває критично важливого значення для збереження соціально-економічної стабільності, продовольчої безпеки та життєздатності підприємств, організацій та громад. В умовах руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрати трудових ресурсів і постійної загрози безпеці саме ефективні управлінські рішення дають змогу мінімізувати втрати, швидко реагувати на ризики та забезпечувати безперервність основних процесів.

Антикризове управління сприяє координації дій органів місцевого самоврядування, аграрних підприємств, волонтерських і державних структур, що дозволяє раціонально використовувати обмежені ресурси та підтримува-

ти функціонування критично важливих сфер — агровиробництва, енергозабезпечення, транспорту, соціальних послуг. Воно також формує основу для подальшого відновлення територій, зміцнення їхньої стійкості та адаптивності до майбутніх викликів.

Таким чином, антикризове управління є не лише інструментом подолання наслідків війни, а й стратегічним механізмом збереження потенціалу сільських територій, підтримки місцевого населення та забезпечення довгострокового розвитку в умовах невизначеності та постійних загроз.

Література:

1. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство: електрон. журн. 2024. Вип 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
2. Король В. С., Стефанишин А. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Вип. 44. С. 338—346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
3. Стратегія розвитку Більче-Золотецької територіальної громади на 2025—2030 роки / розроб.: Оксана Бялковська, Галина Огородник, Богдана Дудзяк; Більче-Золотецька СТГ. 2025. 31 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04395277/docs/e6b7782b716cf7b67d0014fdb44d1659.pdf.
4. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство: електрон. журн. 2024. Вип 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
5. Іванишин В., Бялковська О. Імплементация світового досвіду формування політики розвитку сільських територій в умовах трансформації соціально-економічної системи. Наука XXI ст.: виклики та перспективи: колективна монографія в 2-х т. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2021. Т. 1: Суспільні науки. С. 8—21.
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. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 1 (58). С. 29—34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>.

8. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 10 (292). С. 182—190.

References:

1. Nosan, N., Borysenko, O., & Nazarenko, T. (2024), "Crisis management and strategic development of enterprises during wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
2. Korol, V. S., & Stefanyshyn, L. S. (2025), "Crisis management in wartime: goals and objectives, strategic alternatives and vectors", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna. Seriiia yurydychna*, vol. 44, 338—346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
3. Bialkovska, O., Ohorodnyk, H., & Dudziak, B. (2024), "Development Strategy of the Bilche-Zolotec Territorial Community for 2025—2030", available at: https://rada.info/upload/users_files/04395277/docs/e6b7782b716cf7b67d0014fdb44d1659.pdf (Accessed 20 April 2026).
4. Bilous, S., & Bryvus, A. (2024), "Adaptation of the enterprise's business strategy to the conditions of military conflict", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
5. Ivanyshyn, V., & Bialkovska, O. (2021), Implementation of world experience in the formation of rural development policy in the context of the transformation of the socio-economic system]. *Nauka XXI st.: vyklyky ta perspektyvy [Science of the 21st century: challenges and prospects]*, Osadtsa Y. V., Ternopil, Ukraine, vol. 1, 8—21.
6. Harafova, O. I., Babich, O. O., & Voznyi, D. S. (2023), "Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities", *Economic Synergy*, vol. 4 (10), pp. 37—52 <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>.
7. Lytvynenko, A. V. (2022), "The impact of military actions on the strategic development of enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 1 (58), pp. 29—34 <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>.
8. Kokhaniuk, Ya. (2025), "Agricultural sector of Ukraine during war and recovery: economic resilience and structural modernization", *Aktualni problemy*, vol. 10 (292), pp. 182—190.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Процецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

