

Д. В. Костенко,

к. держ. упр, доцент кафедри публічного управління та публічної служби,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5986-0664>

А. В. Іванов,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та публічної служби, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8380-691X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.350

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

D. Kostenko,

PhD in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Public Administration

and Public Service, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

A. Ivanov,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor of the Department

of Public Administration and Public Service, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

CRISIS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Стаття присвячена аналізу особливостей антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні. Державне антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності економіки, захисту населення та бізнесу від несприятливого впливу кризових факторів, а також у стимулюванні сталого розвитку економіки. На даний час антикризове управління вважається важливим засобом для пом'якшення негативних наслідків економічних потрясінь. У світі було декілька значних криз. І усвідомлення того, яким чином країни повинні реагувати на них, відіграє вирішальну роль у процесі зменшення шкоди та оперативному відновленню. Відтак дослідження особливостей антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану має вагоме значення для впровадження ефективної політики, розуміння сучасного стану розвитку держави та підготовки до майбутніх змін, оскільки сприяє створенню ефективних програм управління кризовими ситуаціями, пристосуванню до нестабільних перспектив та підтримці довгострокового розвитку.

Визначено, що антикризове управління в умовах воєнного стану виступає комплексом особливих управлінських дій та методів, покликаних прогнозувати, запобігати, мінімізувати та подолати негативні наслідки кризових явищ, обумовлених воєнними діями, з метою забезпечення економічної стабільності, життєздатності та досягнення стратегічних цілей суб'єкта управління (держави, регіону, підприємства тощо). Воно охоплює процес розробки антикризових програм та стратегій, що сприяють протистоянню зовнішнім змінам, забезпеченню ефективності та гнучкості системи безпеки, а також виведення об'єкта управління з кризової ситуації. Встановлено, що використання комплексного підходу до державного антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану дозволить вирішити назрілі проблеми та завдання державно-

го регулювання в особливий період шляхом розробки нормативно-правового забезпечення антикризових заходів, а також створення методичної бази розвитку інноваційних антикризових засобів та механізмів. З'ясовано, що антикризове управління в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим засобом в процесі забезпечення сталого розвитку держави та її економіки в умовах екстремальних викликів.

The article is devoted to the analysis of the features of anti-crisis management in the modern conditions of martial law in Ukraine. State anti-crisis management plays an important role in ensuring economic stability, protecting the population and business from the adverse effects of crisis factors, as well as in stimulating sustainable economic development. Currently, anti-crisis management is considered an important means of mitigating the negative consequences of economic shocks. There have been several significant crises in the world. And the awareness of how countries should respond to them plays a crucial role in the process of damage reduction and prompt recovery. Therefore, the study of the features of anti-crisis management in modern conditions of martial law is of great importance for the implementation of effective policy, understanding the current state of development of the state and preparation for future changes, as it contributes to the creation of effective programs for managing crisis situations, adapting to unstable prospects and supporting long-term development.

It is determined that anti-crisis management in conditions of martial law is a set of special management actions and methods designed to predict, prevent, minimize and overcome the negative consequences of crisis phenomena caused by military actions, in order to ensure economic stability, viability and achievement of strategic goals of the subject of management (state, region, enterprise, etc.). It covers the process of developing anti-crisis programs and strategies that contribute to countering external changes, ensuring the efficiency and flexibility of the security system, as well as removing the management object from a crisis situation. It has been established that the use of a comprehensive approach to state anti-crisis management in modern conditions of martial law will allow solving the pressing problems and tasks of state regulation in a special period by developing regulatory and legal support for anti-crisis measures, as well as creating a methodological base for the development of innovative anti-crisis tools and mechanisms. It has been found that anti-crisis management in martial law is an extremely important tool in the process of ensuring the sustainable development of the state and its economy in conditions of extreme challenges.

Ключові слова: державне управління, криза, антикризове управління, війна, антикризове управління в умовах воєнного стану.

Key words: state management, crisis, anti-crisis management, war, anti-crisis management in martial law.

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

Україна потрапила у скрутне становище, пов'язане із дією воєнно-політичних та економічних кризових явищ. Передусім на це вплинуло повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави, що підсилило відповідальність та поставило чимало антикризових завдань державним та місцевим органам влади в контексті збереження територіальної цілісності та захисту національних інтересів. Державні інституції в сучасних умовах воєнного стану виступають в ролі головного координатора роботи правових, економічних та організаційно-управлінських інститутів, які діють на всіх рівнях державного управління. Держава

повинна нести повну відповідальність та більшість видатків за реалізацію антикризових заходів, посилити державне втручання в економіку задля виконання соціально важливих завдань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими С. Бичков, В. Будзінський, В. Захарченко, А. Ільїна, М. Іжа, В. Король, І. Кривов'язюк, Л. Курносенко, Н. Лікарчук, О. Ляшевська, Ю. Морозюк, М. Нинюк, І. Поворознюк, О. Пономаренко, Л. Стефанишин, Н. Ткаленко, І. Топалова та іншими. Визнаючи заслуги вище наведених науковців та їхнім напрацюванням в сфері антикризового управління, варто зазначити, що їхні дослідження є здебільшого глобальними в контексті мирно-

го часу. Тому на даний час існує потреба у ґрунтовному дослідженні антикризового управління саме в умовах воєнного стану, що сприятиме подальшій розробці ефективних антикризових заходів, зокрема в контексті післявоєнного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикризове управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні потребує використання своєрідного підходу, який пристосований до надзвичайних умов, яким притаманна велика невизначеність та динамічність змін. Збройна агресія завжди пов'язана з небезпекою для бізнесу, оскільки перестають діяти сталі норми мирного часу. Антикризове управління вважається невід'ємним елементом управлінських процесів, оскільки супроводжує виконання будь-якого проекту. Варто зазначити, що його роль особливо посилюється при затяжних глобальних кризах, наприклад при воєнних конфліктах. Військові дії створюють великі деструктивні небезпеки для розвитку держави. Це обумовлює безперервну появу непередбачуваних ризиків навіть у межах старанно спланованих проектів. Антикризове управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні складає цілісний комплекс стратегічно-тактичних заходів, які передбачають оперативне реагування на кризові явища, забезпечення ефективного розвитку держави та збереження її потенціалу. При цьому, управлінські рішення опираються на гнучкі та адаптивні засади, що відіграє критично важливу роль зважаючи на підвищену динамічність змін та зовнішньої невизначеності, зумовлених воєнними діями.

Як вважає А. Ільїна, "кризові явища в економіці, які відбувалися у світі протягом останніх років, підкреслили необхідність ефективного регулювання економічних процесів, особливо в тих галузях, що відзначаються високим рівнем ризику та невизначеності. Науковці вважають, що країни з високим рівнем розвитку активно залучаються до протидії кризовим явищам шляхом застосування відповідних методів антикризового управління. У визначенні антикризового управління ряд авторів розглядають його як складну діяльність, що включає прогнозування кризових ситуацій, аналіз їх симптомів, визначення методів для зменшення негативних наслідків і використання факторів кризової ситуації для забезпечення подальшого розвитку. При цьому вказують на те, що антикризове управління може розглядатися як комплексний, багатоплановий процес, який включає систему заходів, таких як діагностика (моніторинг, аналіз, оцінювання, контроль), планування (прогнозування, розроблення сценаріїв, моделювання, програмування) і нейтралізація (прийняття управлінських рішень; реалізація стратегій, проектів, планів профілактичних та надзвичайних заходів, включаючи мобілізацію ресурсів), спрямовані на подолання самої кризової ситуації, а також її причин та симптомів на всіх рівнях економіки" [1].

Антикризове управління — це "процес, який базується на логічності та несуперечності дій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт. Крім того, це процес, що має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю: цілепокладанням; оцінкою ситуації; встановленням головних проблем; прийняттям та реалізацією управлінських рішень. У рамках фронтального змісту процесу антикризового управління можливі різноманітні модифікації формування впливу, які відображають особливості суб'єкта та об'єкта управління, реальні обставини, досвід та компетенцію менеджера (керівника) та управлінського персоналу, а також інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Процес управління свідомо вибудовується відповідно до: критеріїв доцільності та конструктивності; ощадливості часу; споживання ресурсів та максимальної їх ефективності. Це і становить технологію (інструментарій) антикризового управління, яка полягає в селекції, виробленні, прийнятті та реалізації певної послідовності, комбінації/маневруванні (ми не говоримо про маніпуляції) операціями під час розроблення управлінських рішень" [2].

І. Поворознюк та В. Будзінський вважають, що криза — це серйозна подія з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, підприємство або галузь, а також на суспільство, продукти, послуги чи гарне ім'я. Натомість антикризове управління є "системою управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, подолання та нейтралізацію кризових явищ, причин їх появи на всіх рівнях економіки. При цьому необхідно враховувати, що при антикризовому управлінні повинні застосовуватися найважливіші напрямки роботи підприємства — стратегічне, тактичне планування, фінансовий аналіз" [3].

На думку І.В. Кривов'язюк, антикризове управління — це "постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів. Головним завданням антикризового управління найчастіше виділяють розробку та запровадження найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках. Тоді як головним завданням антикризового управління в умовах наростаючої кризи є навчитись не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх для свого ж блага" [4].

Цікавою є думка В. Захарченка та І. Топалової, які вважають, що "антикризове управління уявляє собою сукупність заходів щодо попередження або недопущення кризових явищ в економічних системах, які здійснюються органами державної влади та господарюючими суб'єктами. У цьому зв'язку слід виділити два економічних поняття: (1) антикризове управління на макрорівні; (2) антикризове управління на мікрорівні. Антикризове управління на макрорівні — це державне регулювання,

яке направлено на захист суб'єктів господарювання від кризових явищ та недопущення банкрутства, а також ліквідацію у випадках нездатності їх подальшого існування у ринковому просторі за допомогою організаційно-економічних та нормативно-правових механізмів. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління на макрорівні має на увазі проведення відповідної економічної політики (податкової, бюджетної, промислової, фінансово-інвестиційної) та реалізацію адміністративного, методичного, інформаційного, кадрового обслуговування антикризових процесів" [5].

Отже, беручи до уваги вище наведене, можна навести власне бачення сутності поняття "антикризове управління". Так, на нашу думку під антикризовим управлінням слід вважати комплексну управлінську діяльність, що має на меті забезпечення переходу економіки з її невизначеного стану у збалансований, стабільний стан. Головна особливість антикризового управління полягає у надзвичайно великій невизначеності не лише внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому, можна переконано говорити, що антикризове державне управління покликане забезпечити сталий розвиток не лише країни, але й її регіонів та передбачає узгодженість соціально-економічного, екологічного, інституціонального елементів.

В сучасних умовах воєнного стану вдале антикризове управління передбачає "детальний аналіз дій та реакцій державних органів на загрози безпеці. Наявність якісного стратегічного планування, взаємодія заходів та оперативність реакції на зміни на передовій є важливими аспектами. Ключовим фактором ефективного кризового управління є система комунікації. Умови війни нерідко потребують тісної співпраці між цивільним та військовим керівництвом. Розуміння ролі та відповідальностей кожного сектору є головним для ефективного проведення операцій та забезпечення безпеки громадян" [6]. Суттєвою ознакою антикризового управління в умовах війни є "його багатокомпонентність і гнучкість: механізм має охоплювати системи раннього попередження, моделі стрес-тестування, сценарне планування, інструменти управління ризиками та розробку альтернативних стратегій розвитку. Кожен етап кризового менеджменту повинен передбачати оперативний моніторинг змін зовнішнього середовища, своєчасне виявлення загроз і можливостей, а також коригування дій відповідно до динаміки розвитку подій" [7].

Моніторинг макроекономічної динаміки в сучасних умовах воєнного стану в Україні засвідчив негативну динаміку соціально-економічних процесів, що дає можливість визначити головні причини їх активізації та відповідні напрями подолання наслідків кризових явищ. На даний час, неконтрольована інфляція спровокувала структурний дисбаланс політичної та економічної сфери, активізувала фінансові кризові процеси, а також повну залежність держави від зовнішніх ресурсів. Несприятливі макроекономічні процеси та повномасштабна війна посилюють кризу роботи мікроресурсів та місцевих ринків. В райони ведення бойових дій потрапив великий металургійний бізнес, який формував левову частку в структурі бюджетних надходжень. Крім цього, особливої шкоди зазнала енергетична та житлово-комунальна галузі, рівень рентабельності яких практично

цих галузей практично зведений нанівець, а заборгованість за спожиті ресурси перевищила допустимі межі. Водночас у вкрай важких обставинах перебуває і сільськогосподарська сфера, де значно збільшилися витрати через зростання цін на ресурси, недодержання санітарних стандартів внаслідок воєнних дій.

Отже, використання комплексного підходу до державного антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану дозволить вирішити назрілі проблеми та завдання державного регулювання в особливий період шляхом розробки нормативно-правового забезпечення антикризових заходів, а також створення методичної бази розвитку інноваційних антикризових засобів та механізмів. Шляхом формування якісних та ефективних засобів та механізмів антикризового управління держава має підтримувати економічну активність, політику та інститути громадянського суспільства. Сучасні умови вимагають перегляду головних засобів бюджетно-податкового управління, особливо щодо усунення недоліків у процесі формування бюджетних доходів та витрат, причин появи їх недостач, шляхів розробки та виконання антикризових програм в контексті пошуку нових джерел прибутку та фінансування найважливіших напрямів економіки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, антикризове управління в умовах воєнного стану виступає комплексом особливих управлінських дій та методів, покликаних прогнозувати, запобігати, мінімізувати та подолати негативні наслідки кризових явищ, обумовлених воєнними діями, з метою забезпечення економічної стабільності, життєздатності та досягнення стратегічних цілей суб'єкта управління (держави, регіону, підприємства тощо). Воно охоплює процес розробки антикризових програм та стратегій, що сприяють протистоянню зовнішнім змінам, забезпеченню ефективності та гнучкості системи безпеки, а також виведення об'єкта управління з кризової ситуації.

Ключовими аспектами антикризового управління в умовах воєнного стану є:

1. Прогнозування та протидія (передбачення ймовірних кризових ситуацій та розробка заходів, спрямованих на їх упередження або мінімізацію).
2. Системність (використання комплексу заходів, покликаних подолати кризовий стан на всіх рівнях: від національної економіки до окремого суб'єкта господарювання).
3. Гнучкість та пристосування (оперативне реагування на зміни в невизначених умовах, пов'язаних з військовими діями).
4. Ефективність (забезпечення сталого розвитку та зміцнення економічної життєздатності об'єкта управління).
5. Державне регулювання (цілеспрямована дія органів державного управління на упередження та мінімізацію шкоди від кризових явищ).
6. Корпоративний рівень (структурування заходів, покликаних вивести суб'єкта господарювання з кризової ситуації та досягти його цілей).

В умовах воєнного стану заходами антикризового управління слід вважати: військово-економічні (мобілізація ресурсів, переорієнтація економіки на воєнні по-

треби, забезпечення обороноздатності), фінансово-економічні (заходи стосовно цінової стабілізації, підтримки платоспроможності, контролю за фінансовими потоками), операційні (пристосування бізнес-процесів, оптимізація логістичних ланцюгів, забезпечення безперервності критично важливих виробництв) та соціально-психологічні (підтримка психологічного клімату, забезпечення соціального захисту населення, комунікаційна політика). Тому, можна стверджувати, антикризове управління в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим засобом в процесі забезпечення сталого розвитку держави та її економіки в умовах екстремальних викликів.

Література:

1. Ільїна А. Г. Антикризовий менеджмент у публічній сфері. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/11884/1/anti-crisis%20management%2014.pdf>
2. Лікарчук Н.В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 256—261. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.36>
3. Поворознюк І., Будзінський В. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
4. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 396 с.
5. Захарченко, В. І., and І. А. Топалова. Розвиток антикризового механізму управління регіоном в умовах функціонування БЕЗ. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyu_men/2023/SM_2023.pdf#page=60.
6. Пономаренко О.С., Морозюк Ю.В., Нинюк М.А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. 2024. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>
7. Король В. С., Стефанишин Л. 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. Випуск 44. С. 338—346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>

References:

1. Ilna, A.H. (2024), "Anti-crisis management in the public sphere", Available at: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/11884/1/anti-crisis%20management%2014.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).
2. Likarchuk, N.V. (2020), "Crises in the public administration system: causes and ways of regulation", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol. 4, pp. 256—261. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.36>.
3. Povorozniuk, I., & Budzinskyi, V. (2023), "Formation of anti-crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>.
4. Kryvoviazuk, I.V. (2020), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], Kondor, Kyiv, Ukraine.

5. Zakharchenko, V.I., & Topalova I.A. (2023), "Development of an anti-crisis mechanism for regional management in the conditions of the functioning of the FEZ", Available at: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyu_men/2023/SM_2023.pdf#page=60. (Accessed 25 Feb 2026).

6. Ponomarenko, O.S., Moroziuk, Yu.V., & Nyniuk, M.A. (2024), "The impact of military actions on the effectiveness of public administration in Ukraine", Akademichni vizii, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>.

7. Korol, V.S., & Stefanyshyn, L.S. (2025), "Anti-crisis management in wartime: goals and objectives, strategic alternatives and vectors", Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Legal Series, vol. 44, pp. 338—346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

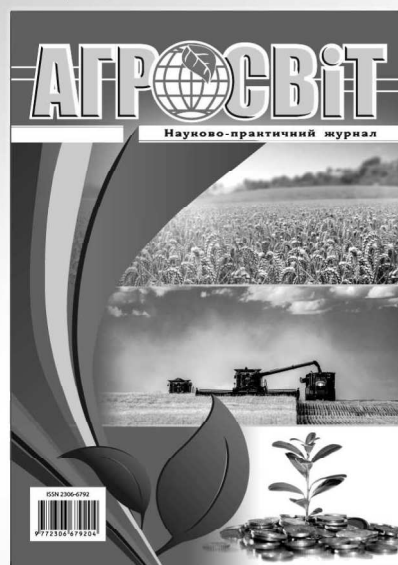
Прорецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292