

Надзвичайно важливою є системна оптимізація нормативно-правового законодавства та обов'язкове використання позитивного закордонного досвіду в контексті запровадження ефективних фінансових інструментів. До них належать інвестиційні сертифікати, спеціалізовані житлові фонди та вдосконалені механізми захисту прав власності, які мають працювати незважаючи на обтяжливі обставини агресії [1]. В таких умовах синергія макроекономічної стабільності, міжнародної допомоги та інноваційних фінансово-правових підходів здатна перетворити ринок нерухомості на міцний фундамент майбутнього економічного відродження країни.

Список використаних джерел:

1. Савченко В., Кононенко Л., Гай О. Фінансовий та статистичний аналіз в управлінні ризиками на фінансовому ринку у контексті формування «Industry 5.0». *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-31> 12.
2. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024 / Kyiv Sch. Econ. Kyiv, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
3. Rod Z. Reconstruction Roadmap: Current Perspectives on Ukraine's Post-Conflict Recovery. *Contemporary Security Problems of Poland and the Czech Republic*. 2024. P. 193. URL: <https://surl.li/nkopbv> (дата звернення: 15.02.2026).
4. Statista : statistics portal. URL: <https://surl.li/sflxeq> (дата звернення: 15.02.2026).

УДК 338.24.01:658.562

*Нісфоян С. С., к.е.н., доцент;
Габов С. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ РУЙНУВАНЬ: АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну спричинило безпрецедентні руйнування виробничої, енергетичної та транспортної інфраструктури країни. За даними Світового банку, загальний обсяг прямих збитків від знищення інфраструктури перевищив 150 млрд дол. США вже станом на кінець 2023 року, при цьому підприємницький сектор зазнав найбільших операційних втрат. В умовах систематичних обстрілів об'єктів критичної інфраструктури, масових відключень електроенергії та руйнування логістичних ланцюгів підприємства постали перед необхідністю не просто оптимізувати виробничі процеси, а кардинально переосмислити моделі свого функціонування. Саме тому антикризове управління підприємствами в умовах інфраструктурних руйнувань набуває статусу першочергової науково-практичної проблеми, вирішення якої безпосередньо визначає темпи відновлення національної економіки.

Теоретичні та методологічні засади антикризового управління підприємствами знайшли відображення у значній кількості наукових праць. Так, Лігоненко Л. О. [1] розробила комплексну концепцію антикризового управління підприємством, яка охоплює діагностику кризових явищ, вибір антикризової стратегії та механізми її реалізації. Терещенко О. О. [2] дослідив інструментарій фінансового контролінгу в системі антикризового менеджменту та обґрунтував методику раннього виявлення загроз фінансовій рівновазі підприємства. Разом з тим, більшість існуючих наукових розробок орієнтована на кризові явища циклічного або фінансового характеру і не враховує специфіки управління підприємствами за умов масштабних фізичних руйнувань виробничої та суміжної інфраструктури. Проблематика адаптаційних моделей і стратегій виживання підприємств в умовах воєнної деструкції інфраструктури залишається недостатньо розробленою та потребує окремого системного дослідження.

Метою дослідження є систематизація адаптаційних моделей антикризового управління підприємствами та визначення ефективних стратегій їх виживання і відновлення в умовах інфраструктурних руйнувань, спричинених збройним конфліктом, на основі узагальнення теоретичних підходів та аналізу практичного досвіду вітчизняних підприємств.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що кризи, пов'язані з інфраструктурними руйнуваннями, принципово відрізняються від традиційних фінансово-економічних криз за своїм характером та механізмами подолання. Їх ключовими особливостями є: раптовість та непередбачуваність виникнення; одночасний вплив на кілька функціональних підсистем підприємства; неможливість застосування стандартних інструментів фінансового оздоровлення без попереднього відновлення фізичної операційної здатності; залежність від зовнішніх чинників (стану інфраструктури, безпекової ситуації), які перебувають поза контролем менеджменту підприємства [1]. Зазначені особливості обумовлюють необхідність формування специфічного інструментарію антикризового управління, адаптованого до умов воєнної деструкції.

У ході дослідження систематизовано три базові адаптаційні моделі антикризового управління підприємствами в умовах інфраструктурних руйнувань. Перша – модель «автономізації» – передбачає досягнення максимальної незалежності підприємства від зовнішньої інфраструктури шляхом встановлення власних генераторів та сонячних панелей, формування резервних запасів сировини та матеріалів, переходу на автономні системи водопостачання і зв'язку. Аналіз показав, що підприємства, які реалізували модель автономізації, забезпечили збереження 70-80% довоєнного рівня виробничої потужності навіть за умов систематичних відключень централізованого електропостачання [3]. Друга модель – «розосередження» – полягає у диверсифікації виробничих потужностей між кількома географічно відокремленими об'єктами, що мінімізує ризики повної зупинки діяльності внаслідок руйнування будь-якого окремого виробничого вузла.

Третя адаптаційна модель – «коопераційна» – ґрунтується на формуванні горизонтальних партнерських мереж між підприємствами суміжних галузей з метою спільного використання виробничих потужностей, логістичної

інфраструктури та людських ресурсів. Дана модель є особливо актуальною для підприємств МСБ, які не мають достатніх ресурсів для самостійного впровадження дорогих рішень з автономізації. Окрім адаптаційних моделей, дослідження дозволило виділити чотири базові стратегії виживання підприємств: стратегію «мінімального сліду» (скорочення до ключових компетенцій і найбільш рентабельних продуктів); стратегію «цифрового перенесення» (переведення максимально можливої частки операцій у хмарне середовище); стратегію «ринкової переорієнтації» (освоєння нових збутових ринків та клієнтських сегментів, у тому числі в межах програм державних закупівель) та стратегію «ресурсної консолідації» (об'єднання ресурсів з партнерами для збереження критичної маси виробництва) [2].

Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд практичних рекомендацій для менеджменту підприємств та органів державної влади. Підприємствам доцільно розробити та впровадити плани забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Plan), які передбачають чіткі алгоритми дій в умовах руйнування різних видів інфраструктури. На державному рівні необхідно запровадити спеціалізовані програми кредитування підприємств на придбання автономних джерел енергопостачання та резервного обладнання під державні гарантії. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що ефективне антикризове управління в умовах інфраструктурних руйнувань вимагає відходу від реактивної логіки «гасіння пожеж» та переходу до проактивної адаптаційної стратегії, яка забезпечує структурну гнучкість підприємства. Вибір конкретної адаптаційної моделі визначається розміром підприємства, галузевою специфікою та географічним розташуванням. Перспективою подальших наукових розробок є створення уніфікованої методики діагностики антикризової стійкості підприємств в умовах збройного конфлікту та розробка галузевих стандартів планування безперервності бізнесу для різних секторів економіки [3].

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
3. Юрій С. І., Крисоватий А. І. Антикризова політика держави та підприємств в умовах воєнного стану: пріоритети та механізми реалізації. *Світ фінансів*. 2023. № 2 (75). С. 8–21.