

УДК 005.334

Гнатенко І. А., д.е.н., професор
Київський національний університет технологій та дизайну

Мягких І. М., д.е.н., професор
Київський національний університет технологій та дизайну

ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ АНТИКРИЗОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасна економіка України переживає період глибоких трансформацій, зумовлених воєнними діями, що призвели до структурних зрушень у фінансовій, виробничій і соціальній сферах. Війна створила нові виклики для підприємницького середовища, вимагаючи від бізнесу не лише швидкої адаптації до кризових умов, а й розроблення ефективних антикризових стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності, безперервності діяльності та збереження конкурентоспроможності. Формування стійких бізнес-моделей у цих умовах стає ключовим чинником економічної безпеки держави та її здатності до післявоєнного відновлення. Антикризова бізнес-модель – це не лише система реагування на ризики, а й інтегрована управлінська конструкція, яка дозволяє підприємству функціонувати у стані невизначеності, мінімізуючи втрати і використовуючи кризу як стимул для інновацій. Її сутність полягає у гнучкості, диверсифікації ресурсів і швидкому прийнятті рішень, заснованому на аналітиці та цифрових інструментах. В умовах війни це означає перехід до стратегічного управління, що враховує не лише економічні, а й соціальні, логістичні, геополітичні фактори [1].

Ключовою ознакою стійкої моделі є її здатність підтримувати операційну безперервність. Це досягається шляхом побудови гнучких ланцюгів постачання, створення резервних виробничих потужностей, дистанційної координації персоналу, використання хмарних платформ для управління бізнес-процесами. Інтеграція цифрових технологій дозволяє зменшити залежність від фізичних інфраструктур і забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Такі рішення перетворюють традиційні підприємства на динамічні системи, що здатні виживати навіть за умов руйнування або втрати окремих ресурсів. Важливим компонентом антикризової стратегії стає фінансова стійкість. Бізнес має оптимізувати структуру капіталу, мінімізувати боргове навантаження та формувати внутрішні резерви. У цьому контексті зростає роль державних і міжнародних фінансових інструментів підтримки – грантів, пільгових кредитів, венчурних фондів. Водночас приватний сектор активно шукає альтернативні джерела інвестицій – краудфандинг, партнерські платформи, криптовалютні проєкти. Фінансова стратегія в умовах війни базується на принципі «обережного зростання», коли головною метою є не масштабування, а виживання через ефективність. Не менш вагомим є людський фактор. Війна актуалізувала питання збереження трудового потенціалу, адаптації персоналу до дистанційних форм роботи, підтримання психологічної стійкості. Лідери підприємств переходять від класичних управлінських моделей до гуманітарно орієнтованих стратегій, у центрі яких – довіра, солідарність, взаємна підтримка [2].

Інноваційна складова також визначає ефективність антикризових рішень. Саме інновації дозволяють перетворювати загрози на можливості – через цифровізацію, автоматизацію, розвиток електронної комерції, створення віртуальних виробництв. Застосування технологій аналітики даних, штучного інтелекту, блокчейну забезпечує прозорість операцій і підвищує якість стратегічного планування. У результаті формується економіка адаптивності, де конкурентоспроможність вимірюється не масштабами, а здатністю швидко змінювати бізнес-модель у відповідь на зовнішні ризики. Антикризові бізнес-моделі в умовах війни мають також соціальний вимір. Підприємства стають не лише економічними суб'єктами, а й носіями суспільної відповідальності. Вони долучаються до гуманітарних ініціатив, підтримують місцеві громади, створюють робочі місця для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Таке поєднання бізнес-цілей із соціальною місією підвищує легітимність підприємства в очах суспільства і зміцнює його репутаційний капітал [3-4].

Отже, формування стійких антикризових бізнес-моделей у воєнний період є інтегрованим процесом, що поєднує економічну раціональність, інноваційність, цифровізацію та соціальну відповідальність. Її головною метою – забезпечити не лише виживання підприємств, а й створити основу для їхнього сталого розвитку у післявоєнній економіці. Саме такі моделі стануть ядром відновлення українського бізнесу, здатного ефективно функціонувати у глобальному середовищі невизначеності, демонструючи гнучкість, інноваційність і довгострокову стійкість.

Список використаних джерел:

1. Шостак, Л., Шмаровоз, О., & Матвійчук, С. (2024). Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (66).
2. Носань, Н., Борисенко, О., & Назаренко, Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, (68).
3. Hnatenko, I., Shtuler, I., Romashko, O., Rubezhanska, V., & Bugay, G. B. (2021). The innovative potential of agro-processing enterprises in the context of resource conservation and crisis management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 35.
4. Бутко, М., & Захарченко, А. (2025). Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*, (1 (30)), 9-19.