

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-6>
УДК 005.334.8

Болтянська Л. О., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429

Лисак О. І., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471

Сиротюк Г. В., к.е.н., доцент

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького
annasyr@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8740-7959

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено особливості антикризового управління інвестиційними проєктами в системі бізнес-планування підприємства в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність адаптації традиційної структури бізнес-плану до посилення ризиків, ресурсних обмежень, нестабільності фінансування та змін ринкового середовища. Проаналізовано вплив сучасних тенденцій інвестиційної активності в Україні на зміст основних розділів бізнес-плану. Запропоновано адаптовану структуру бізнес-плану інвестиційного проєкту, що передбачає поглиблений аналіз середовища, сценарне планування, розширення ризик-менеджменту, використання альтернативних джерел фінансування та постійний моніторинг реалізації проєкту. Визначено практичне значення запропонованих підходів для підвищення стійкості підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, інвестиційний проєкт, бізнес-планування, воєнний стан, ризик-менеджмент, фінансова стійкість, адаптація, підприємство, інвестиції.

JEL code classification: M11, M12, O32

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила умови функціонування підприємств та реалізації інвестиційних проєктів, сформувавши нестабільне економічне середовище з високим рівнем ризиків і невизначеності. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, зниження платоспроможного попиту, переміщення трудових ресурсів та нестабільність фінансових ринків значно ускладнюють процес планування та реалізації інвестиційних ініціатив. За таких умов традиційні підходи до управління інвестиційними проєктами, що ґрунтуються на відносно



стабільних ринкових передумовах, втрачають свою ефективність і потребують адаптації до кризового середовища.

У сучасній практиці одним із ключових інструментів обґрунтування інвестиційних рішень залишається бізнес-план підприємства. Водночас його функціональне призначення в умовах воєнного стану істотно розширюється. Бізнес-план має виконувати не лише роль економічного обґрунтування інвестиційного проєкту, а й виступати інструментом управління ризиками, ресурсною стійкістю та адаптивністю діяльності підприємства. Це потребує інтеграції в його структуру елементів антикризового управління, що дозволяють враховувати можливі загрози, забезпечувати гнучкість управлінських рішень та підвищувати життєздатність інвестиційних проєктів.

Практика функціонування підприємств у період воєнного стану свідчить про необхідність формування нових підходів до планування інвестиційної діяльності, які передбачають системне врахування факторів безпеки, диверсифікації ресурсів, гнучкості виробничих і логістичних процесів, а також можливості оперативної трансформації бізнес-моделі підприємства. У таких умовах бізнес-план доцільно розглядати як комплексний антикризовий інструмент управління інвестиційними проєктами.

Водночас у наукових дослідженнях недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції механізмів антикризового управління у структуру бізнес-плану підприємства в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та розроблення практичних підходів до формування адаптивної моделі бізнес-планування інвестиційних проєктів у кризовому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях бізнес-планування простежується перехід від розуміння бізнес-плану як форми фінансових розрахунків до його трактування як інструменту стратегічного управління підприємством. Науковці зазначають, що бізнес-планування є ефективним інструментом менеджменту для визначення стратегічних цілей і підвищення результативності діяльності підприємства [1, с. 92]. У новіших працях акцент робиться на якості бізнес-плану, що пов'язується з дотриманням технології його розроблення та придатністю для інвестиційного спілкування і підтримки управлінських рішень [2, с. 221]. Отже, наукова думка еволюціонує від формально-структурного до процесно-аналітичного підходу, однак антикризові механізми в логіці побудови бізнес-плану ще недостатньо систематизовані. Сучасні українські дослідження також розглядають бізнес-проєктування як інструмент відбудови підприємницької активності та адаптації бізнес-моделей у період післякризової трансформації [3].

Дослідження у сфері управління проєктами спрямовані на інтеграцію проєктної діяльності у стратегічне управління підприємством. У працях О. М. Колмакової та О. Ю. Балабухі доведено, що проєктний підхід передбачає не лише досягнення результату, а й формування проєктного портфеля, оптимізацію ресурсів, управління ризиками та моніторинг у межах загальної стратегії [4, с. 470]. Інвестиційні проєктні рішення також розглядаються як алгоритмізований процес, залежний від стратегічних намірів підприємства та галузевої специфіки його розвитку [5]. Дослідження інвестиційно-інноваційної діяльності показують, що результативність інвестиційних рішень залежить як від внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, так і від зовнішніх умов залучення інвестицій та рівня інноваційної активності [6]. Проте це зближення здебільшого аналізується на рівні загальної методології, а не структури бізнес-плану.

У дослідженнях антикризового управління увага зміщується від подолання наслідків кризи до превентивного формування стійкості підприємства. Сучасні автори систематизують інструменти антикризового управління, зокрема системи раннього попередження, моніторинг середовища, аналіз фінансових ризиків і стратегічні плани виходу з кризи [7]. Паралельно формується концепт резильєнтності бізнесу, де антикризове управління розглядається як складова системи адаптації, що охоплює управління змінами, інноваціями та гнучкими бізнес-моделями [8]. Це розширює розуміння антикризового менеджменту, зміщуючи акцент із проєкту на підприємство загалом.

Найбільш динамічно розвиваються дослідження ризиків в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. У публікації Олександр Канової обґрунтовано потребу гнучких підходів до оцінки інвестиційних проєктів за високої невизначеності воєнного часу [9]. Людмила Могильна та Іван Воробйов наголошують на необхідності адаптації інноваційно-інвестиційних проєктів до кризових умов за допомогою моделей управління та алгоритмів ризик-менеджменту [10]. Дослідження також деталізують етапи управління ризиками: ідентифікацію, аналіз, вибір стратегій управління та моніторинг ризиків [11]. Підкреслюється, що турбулентне середовище потребує проактивності та здатності бізнесу адаптуватися і відновлюватися після шоків [12]. Водночас ризик-менеджмент розглядається як інструмент підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності [13].

Отже, невирішеним залишається поєднання бізнес-планування, антикризового управління та ризик-менеджменту в структурі бізнес-плану інвестиційного проєкту. Наукова прогалина полягає в недостатньому обґрунтуванні трансформації бізнес-плану в умовах воєнного стану в інструмент антикризового управління, що потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад антикризового управління інвестиційними проєктами в системі бізнес-планування підприємства та розроблення адаптованої структури бізнес-плану інвестиційного проєкту, що враховує умови воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційний проєкт у системі сучасного управління доцільно розглядати як цілеспрямований комплекс організаційних, технічних, фінансових і правових рішень, реалізація якого потребує узгодження ресурсів, строків, очікуваних результатів та інструментів контролю. У наукових підходах підкреслюється, що бізнес-план не існує відокремлено від проєкту: він формується в контексті конкретного бізнес-проєкту, обґрунтовує його параметри та забезпечує просування управлінського рішення щодо реалізації відповідної ініціативи [14]. У такому розумінні інвестиційний проєкт є не лише засобом розвитку підприємства, а й інструментом підтримання його економічної стійкості.

Антикризове управління змінює зміст традиційного підходу до бізнес-планування. У працях з антикризового бізнес-планування наголошено, що воно відрізняється від звичайного внутрішньовиробничого планування тим, що здійснюється в умовах кризових фаз розвитку підприємства, потребує формування спеціальної антикризової стратегії, визначення цілей, ресурсів, альтернативних заходів, відповідальних осіб і документального оформлення всіх ключових управлінських рішень [3, с. 125–126]. Це означає, що в кризовому середовищі бізнес-план уже не може обмежуватися інвестиційним обґрунтуванням; він має виконувати функцію координації антикризових дій, підтримувати адаптацію проєкту до зовнішніх змін і задавати логіку контролю за його реалізацією.

Взаємозв'язок бізнес-планування та управління проєктами в таких умовах стає значно тіснішим. Доведено, що бізнес-планування слід розглядати як самостійний вид техніко-економічного планування, пов'язаний із розробкою бізнес-проєктів, а сам бізнес-план є ядром проєкту, без якого неможливі його належне обґрунтування та структуризація [14, с. 174]. Водночас антикризова логіка вимагає включення до нього не лише характеристик ринку, витрат і результатів, а й сценаріїв реагування на ризики, резервування ресурсів, механізмів коригування параметрів проєкту та процедур моніторингу. Саме тому у воєнних умовах інвестиційний проєкт виступає не лише інструментом розвитку, а і засобом збереження життєздатності підприємства, тоді як бізнес-план перетворюється з документа для залучення інвестицій на інструмент адаптивного управління проєктом.

Воєнний стан радикально підвищує значення такої трансформації, оскільки змушує підприємство переоцінювати доцільність проєкту не тільки за критеріями очікуваної прибутковості, а й з позицій безперервності діяльності, гнучкості ресурсного забезпечення та здатності швидко змінювати управлінські рішення.

Для наочного відображення змін у підходах до управління інвестиційним проєктом доцільно подати узагальнене порівняння традиційної та антикризової моделей, що дозволяє акцентувати

увагу на трансформації мети, логіки планування та ролі бізнес-плану (рис.1). Порівняння дає змогу показати, як під впливом воєнного стану змінюються цілі, логіка планування, критерії оцінки, підходи до ресурсного забезпечення та роль бізнес-плану в системі управління проектом.

В умовах воєнного стану інвестиційне середовище характеризується підвищеною невизначеністю, що істотно змінює вимоги до підготовки та реалізації інвестиційних проектів.

За таких умов бізнес-планування має враховувати не лише економічні параметри проекту, а й його здатність адаптуватися до кризових факторів. Це зумовлює необхідність трансформації структури бізнес-плану та інтеграції в нього механізмів антикризового управління.

Переважаання капітальних вкладень у матеріальні активи вказує на орієнтацію підприємств на підтримання базової операційної спроможності, модернізацію критичної інфраструктури та забезпечення фізичної безперервності виробництва, що впливає на виробничий та організаційний розділи бізнес-плану. За таких умов виробничий розділ повинен містити не лише характеристику технології та потужностей, а й обґрунтування резервних рішень щодо постачання, енергозабезпечення, релокації або часткової перебудови процесів. Організаційний розділ, своєю чергою, потребує деталізації механізмів управлінської гнучкості, перерозподілу функцій, посилення координації між виконавцями проекту та визначення відповідальності за кризові сценарії.

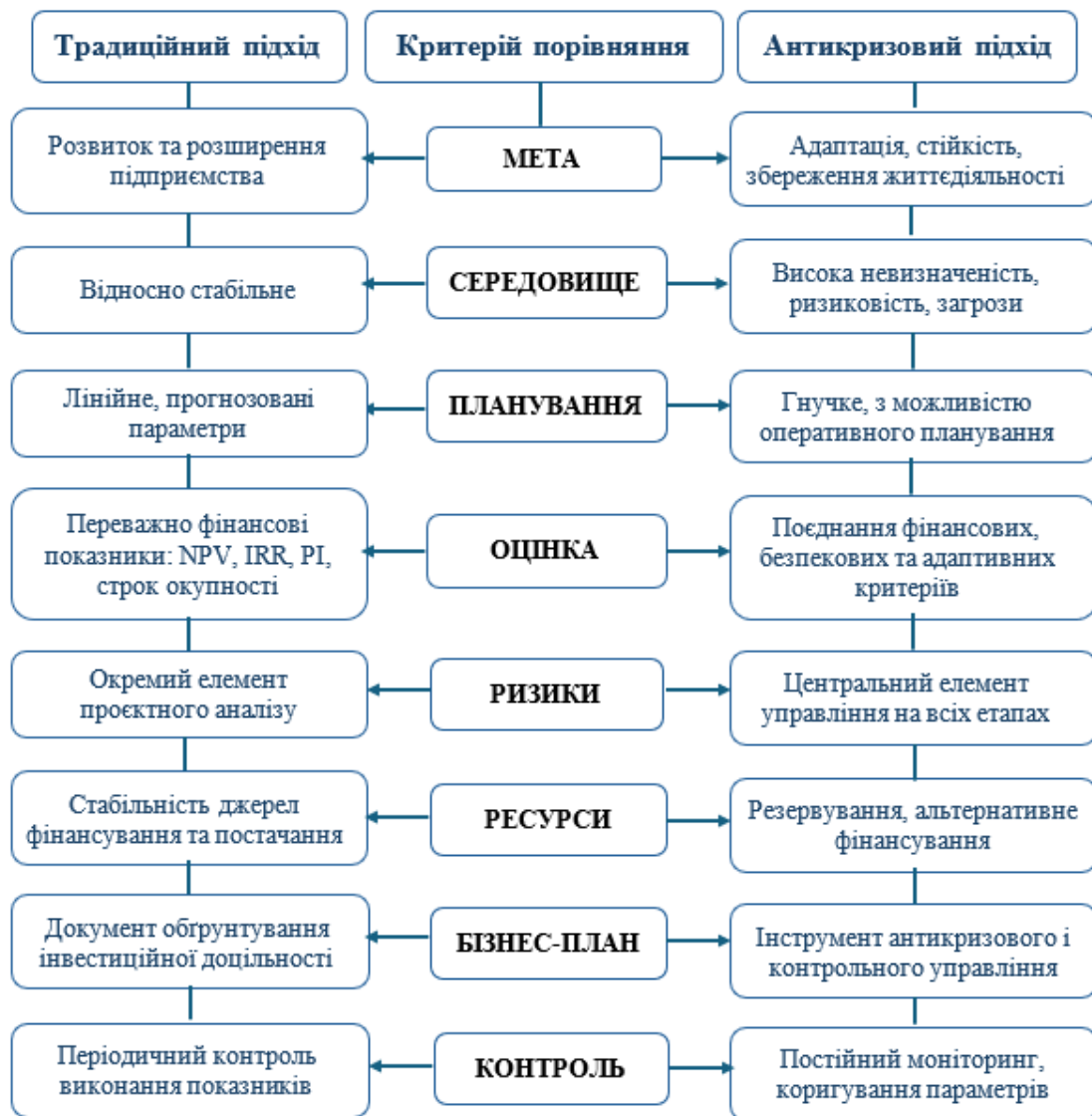


Рис. 1. Порівняльна характеристика традиційного та антикризового підходів до управління інвестиційним проектом

Джерело: розроблено авторами

Не менш суттєвою є трансформація джерел фінансування, яка безпосередньо змінює зміст фінансового розділу. Домінування власних коштів підприємств, зниження ролі банківських кредитів і незначна участь іноземного капіталу свідчать про звуження можливостей зовнішнього фінансування та підвищення вимог до внутрішньої фінансової стійкості проєкту. Унаслідок цього фінансовий розділ бізнес-плану має будуватися на консервативніших припущеннях, передбачати поетапне фінансування, резерв ліквідності, альтернативні джерела покриття витрат і сценарії зміни грошових потоків. Посилення ролі державного та місцевих бюджетів також означає, що для окремих проєктів зростає значення бюджетних програм, грантових механізмів та інституційної підтримки, що має бути відображено в обґрунтуванні джерел ресурсного забезпечення.

Галузеві зрушення інвестиційної активності змінюють підходи до підготовчого та маркетингового розділів бізнес-плану. Підвищення інвестиційної активності в промисловості, аграрному секторі, торгівлі та транспортно-логістичній сфері засвідчує концентрацію ресурсів у видах діяльності, що забезпечують функціонування критичної економічної інфраструктури, продовольчу безпеку та адаптацію ланцюгів постачання. Це зумовлює необхідність глибшого ринкового обґрунтування напряму інвестування: оцінка попиту, місткості ринку, конкурентного середовища та каналів збуту має враховувати не лише комерційні перспективи, а й галузеву стійкість до воєнних ризиків, швидкість відновлення сектору та його стратегічну значущість.

За таких умов блок оцінки ризиків не може залишатися допоміжним елементом бізнес-плану. Воєнний стан розширює спектр загроз за рахунок безпекових, логістичних, енергетичних, кадрових, фінансових і регуляторних чинників, тому ризиковий розділ має бути не описовим, а інтегрованим у всі етапи планування проєкту. Його зміст повинен охоплювати сценарний аналіз, оцінку чутливості ключових показників, механізми реагування на відхилення, індикатори раннього попередження та порядок коригування параметрів реалізації проєкту.

Узагальнення виявлених структурних змін інвестиційної активності потребує їх перенесення у площину прикладного бізнес-планування, оскільки саме бізнес-план є тим інструментом, через який макро- та мезорівневі трансформації набувають конкретного управлінського змісту на рівні підприємства. Напрями трансформації бізнес-плану під впливом змін інвестиційного середовища наведені в табл. 1.

Отже, структурні зміни інвестиційної активності в умовах воєнного стану зумовлюють необхідність адаптації всіх ключових розділів бізнес-плану. У таких умовах він перетворюється з інструменту формального обґрунтування інвестиційного рішення на інструмент антикризового управління, який забезпечує реалістичність, фінансову стійкість і адаптивність інвестиційного проєкту. Вплив воєнного стану на інвестиційну активність не обмежується зміною окремих показників, а зумовлює перегляд самої логіки бізнес-планування. Адаптації потребують не лише фінансові розрахунки, а й підготовчі, маркетингові, виробничі, організаційні та ризикові елементи бізнес-плану. Унаслідок цього бізнес-план інвестиційного проєкту трансформується у комплексний антикризовий інструмент, орієнтований на забезпечення стійкості, гнучкості та керованості проєкту в нестабільному середовищі.

Зміна пріоритетів, домінування власних джерел фінансування та підвищення ризиків функціонування підприємств зумовлюють необхідність перегляду підходів до формування бізнес-плану. У цих умовах традиційна структура бізнес-плану, орієнтована переважно на обґрунтування економічної ефективності проєкту, виявляється недостатньою, оскільки не забезпечує належного рівня адаптивності до нестабільного інвестиційного середовища. Це зумовлює доцільність удосконалення структури бізнес-плану інвестиційного проєкту на засадах антикризового управління, що передбачає розширення аналітичних, фінансових та управлінських компонентів планування.

Адаптована структура бізнес-плану має ґрунтуватися на посиленому аналітичному блоці оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах воєнного стану традиційний аналіз ринку та ресурсного потенціалу підприємства потребує доповнення оцінкою безпекових,

Таблиця 1

Адаптація розділів бізнес-плану інвестиційного проєкту до умов воєнного стану

Зміна в інвестиційному середовищі	Наслідок для інвестиційного проєкту	Напрямок адаптації	Розділ бізнес-плану, що адаптується
Зростання частки матеріальних активів	Посилення вимог до технічної надійності проєкту	Резервні потужності, альтернативне постачання, енергостійкість	Виробничий
Скорочення нематеріальних інвестицій	Звуження можливостей довгострокової модернізації	Пріоритезація критичних рішень, поетапність упровадження	Організаційний, виробничий
Домінування власних коштів підприємств	Обмеження масштабів і темпів реалізації проєкту	Поетапне фінансування, контроль ліквідності, внутрішні резерви	Фінансовий
Зниження ролі кредитів і позик	Підвищення фінансової вразливості проєкту	Альтернативні джерела, консервативний прогноз грошових потоків	Фінансовий
Обмежена участь іноземних інвесторів	Звуження зовнішніх можливостей масштабування	Пошук грантів, партнерських програм, локальних інвесторів	Фінансовий
Зростання ролі державного фінансування	Залежність окремих проєктів від публічних ресурсів	Узгодження з програмами підтримки, вимогами співфінансування	Фінансовий, організаційний
Концентрація інвестицій у стратегічних галузях	Перегляд пріоритетів інвестування	Поглиблення галузевого аналізу, перевірка ринкової доцільності	Маркетинговий
Зростання воєнних ризиків	Підвищення ймовірності відхилень від плану	Сценарне планування, матриця ризиків, заходи реагування	Розділ оцінки ризиків

Джерело: розроблено авторами

логістичних, енергетичних і кадрових чинників, що безпосередньо впливають на можливість реалізації проєкту. Такий підхід дозволяє визначити реалістичні параметри інвестиційної ініціативи ще на етапі її підготовки та мінімізувати стратегічні ризики. Відповідно маркетинговий розділ бізнес-плану має включати поглиблений аналіз галузевих тенденцій і ринкових перспектив, що враховує зміни у структурі попиту, переорієнтацію ланцюгів постачання та нові пріоритети економічного розвитку.

Особливої уваги потребує розширення розділу оцінки ризиків. У кризовому середовищі ризики інвестиційного проєкту мають багатовимірний характер і включають не лише фінансові, а й безпекові, інфраструктурні, регуляторні та соціальні фактори. Тому в структурі бізнес-плану доцільно передбачити використання сценарного планування, що дозволяє оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій і відповідні управлінські рішення. Одночасно важливим елементом стає резервування ресурсів – фінансових, матеріальних і часових, що підвищує стійкість проєкту до можливих відхилень від планових параметрів.

Трансформація структури джерел фінансування, що проявляється у зростанні ролі власних коштів підприємств і скороченні доступності кредитних ресурсів, зумовлює необхідність модернізації фінансового розділу бізнес-плану. У ньому доцільно передбачити альтернативні джерела фінансування, зокрема державні програми підтримки, грантові інструменти, партнерські моделі інвестування, а також поетапне фінансування проєкту. Важливою складовою фінансового планування стає оцінка ліквідності та платоспроможності проєкту за різних сценаріїв зміни економічного середовища.

Підвищення рівня невизначеності потребує також включення до структури організаційного плану механізмів постійного моніторингу та контролю реалізації інвестиційного проєкту. Йдеться про систему індикаторів, що дозволяють своєчасно виявляти відхилення від плано-

вих показників і коригувати управлінські рішення. До таких індикаторів належать показники фінансової стійкості, динаміки витрат, стабільності постачання ресурсів, стану ринкового попиту та виконання календарного плану робіт. Водночас доцільним є запровадження індикаторів гнучкості проекту, які характеризують його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом зміни масштабів реалізації, структури фінансування або технологічних параметрів.

Порівняння традиційної та адаптованої структури бізнес-плану інвестиційного проекту в умовах воєнного стану узагальнено на рис. 2.

Представлена модель демонструє, що удосконалена структура передбачає розширення аналітичного, організаційного та ризикового блоків, що забезпечує більшу гнучкість і керованість інвестиційного проекту.

Отже, антикризова модифікація структури бізнес-плану дозволяє підвищити реалістичність інвестиційного проекту, забезпечити його фінансову стійкість і підвищити здатність підприємства реагувати на зовнішні шоки.

Запропонована структура бізнес-плану має низку переваг порівняно з традиційною моделлю планування. Насамперед вона забезпечує комплексне врахування змін інвестиційного середо-



Рис. 2. Концептуальна модель адаптації структури бізнес-плану інвестиційного проекту до умов воєнного стану

Джерело: розроблено авторами

вища, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень на етапі ініціації проєкту. Посилення аналітичного блоку дозволяє глибше оцінити галузеві та ринкові перспективи, а розширений розділ ризиків і застосування сценарного планування сприяють своєчасному виявленню потенційних загроз та вибору оптимальних стратегій реагування. Крім того, включення механізмів резервування ресурсів, альтернативних джерел фінансування та системи постійного моніторингу реалізації проєкту підвищує його фінансову стійкість і керованість. У результаті адаптована структура бізнес-плану формує більш гнучку модель управління інвестиційним проєктом, здатну ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та високої економічної нестабільності.

Висновки. Функціонування підприємств в умовах воєнного стану супроводжується підвищеною невизначеністю інвестиційного середовища, що потребує перегляду традиційних підходів до управління інвестиційними проєктами та їх бізнес-планування. За таких умов інвестиційний проєкт доцільно розглядати не лише як інструмент розвитку підприємства, а і як механізм підтримання його економічної стійкості, адаптації до кризових факторів та включення у ширші процеси соціально-економічного відновлення, що особливо актуалізується в посткризовому та воєнному середовищі [15]. Це зумовлює трансформацію ролі бізнес-плану, який набуває функцій координації, антикризового управління та контролю реалізації проєкту.

Традиційна структура бізнес-плану є недостатньою для ефективної реалізації інвестиційних проєктів у кризовому середовищі, оскільки не забезпечує належного рівня гнучкості та адаптивності управлінських рішень. Удосконалення структури бізнес-плану має передбачати посилення аналітичного блоку оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, розширення системи управління ризиками, застосування сценарного планування, резервування ресурсів та використання альтернативних джерел фінансування.

Запропонована модель інтеграції антикризового управління інвестиційним проєктом у структуру бізнес-плану сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, фінансової стійкості проєктів та їх здатності адаптуватися до зовнішніх економічних шоків у кризових умовах воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13>
2. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 217–228. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-217-228>
3. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Практичні аспекти бізнес-проєктування в повоєнний період. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-122-134>
4. Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. Теоретичний аналіз ролі проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 469–476. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-469-476>
5. Стахурська С. А. Особливості інвестиційних проєктних рішень з розвитку та змін організацій (на прикладі підприємств харчової промисловості). *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-80>
6. Болтянська Л. О., Тебенко В. М. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств Південного регіону. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 35–148. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/666> (дата звернення 19.02.2026).
7. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 392–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400>
8. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
9. Канова О. А. Адаптація підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153>
10. Могильна Л. М., Воробйов І. О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>

11. Макалюк І. В., Кривда О. В., Лайкова А. О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
12. Жегус О. В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах БАНІ-світу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 348–359. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359>
13. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). 2023. С. 169–178. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177>
14. Колодяжна Т. В., Кильницька Є. В. Сутність і взаємозв'язок категорій «проект», «бізнес-проект» і «бізнес-план» як основа методології бізнес-планування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-171-175>
15. Kovalenko D., Tarasov S., Strunhar A., Boltianska L., Antonenko K. Charting paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil. *African Journal of Applied Research*. 2024. Vol. 10, is. 1. P. 481–494. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644>

References:

1. Borysenko, O. S., Shevchenko, A. V., Netrebko, M. V. (2020) Metodyczne zabezpechennia pidhotovky biznes-planu yak kluchovoho skladnyka stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva [Methodological support for the preparation of a business plan as a key component of the strategic management of the enterprise's activities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 1 (75), pp. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13> (in Ukrainian)
2. Kirik, T. M., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., Ivanova O. A. (2022) Napriamy polipshennia yakosti biznes-planiv [Directions for improving the quality of business plans]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 217–228. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-217-228> (in Ukrainian)
3. Boltianska, L. O., Lysak, O. I. (2023) Praktychni aspekty biznes-proektuvannia v povoiennyi period [Practical aspects of business planning in the post-war period]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 3 (49), pp. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-122-134> (in Ukrainian)
4. Kolmakova, O. M., Balabukha, O. Yu. (2025) Teoretychnyi analiz roli proiektnoi diialnosti u stratehichnomu upravlinni pidpryiemstva [Theoretical analysis of the role of project activities in the strategic management of an enterprise]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 469–476. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-469-476> (in Ukrainian)
5. Stakhurska, S. A. (2025) Osoblyvosti investytsiinykh proiektnykh rishen z rozvytku ta zmin orhanizatsii (na prykladi pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti) [Features of investment project solutions for the development and change of organizations (using the example of food industry enterprises)]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-80> (in Ukrainian)
6. Boltianska, L. O., Tebenko, V. M. (2023) Otsinka investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstv Pivdennoho rehionu [Assessment of investment and innovation activities of enterprises in the Southern region]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 3 (49), pp. 135–148. Available at: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/666> (in Ukrainian).
7. Naichuk-Khrushch, M. B., Shchur, T. I. (2025) Systematyzatsiia instrumentiv antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom: teoretychnyi i prykladnyi aspekty [Systematization of anti-crisis management tools for an enterprise: theoretical and applied aspects]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 392–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400> (in Ukrainian)
8. Savytska,, N. L., Pakhucha, E. V. (2024) Rynkova rezyliientnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: a theoretical construct]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> (in Ukrainian)
9. Kanova, O. A. (2025) Adaptatsiia pidkhodiv do otsinky investytsiinykh proiektiv v umovakh voiennoho stanu [Adaptation of approaches to the assessment of investment projects under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153> (in Ukrainian)
10. Mohylina, L. M., Vorobiov, I. O. (2024) Upravlinnia ryzykamy innovatsiino-investytsiinykh proiektiv pidpryiemstva [Risk management of innovation and investment projects of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130> (in Ukrainian)
11. Makaliuk, I. V., Kryvda, O. V., Laikova, A. O. (2024) Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh vyrobnychykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative risk analysis of domestic manufacturing enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (in Ukrainian)
12. Zhehus, O. V. (2024) Marketynhove upravlinnia v zabezpechenni rezyliientnosti biznesu v umovakh BANI-svitu [Marketing management in ensuring business resilience in the BANI-world]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 348–359. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359> (in Ukrainian)
13. Tebenko, V. M., Boltianska, L. O., Lysak, O. I. (2023) Upravlinnia ryzykamy yak napriam zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Risk management as a direction for ensuring the competitiveness of an

enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 3 (49), pp. 169–178. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177> (in Ukrainian)

14. Kolodiazna, T. V., Klynytska, Ye. V. (2023) Sutnist i vzaiemozviazok katehorii “proiekt”, “biznes-proiekt” i “biznes-plan” yak osnova metodolohii biznes-planuvannia [the essence and interrelationship of the categories “project”, “business project” and “business plan” as the basis of the business planning methodology]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-171-175> (in Ukrainian)

15. Kovalenko, D., Tarasov, S., Strunhar, A., Boltianska, L., Antonenko, K. (2024) Charting paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil. *African Journal of Applied Research*, no. 10, 1, pp. 481–494. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644>

Boltianska L. O., PhD in Economics, Associate Professor,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429

Lysak O. I., PhD in Economics, Associate Professor,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471

Syrutyuk H. V., PhD in Economics, Associate Professor
Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
annasyr@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8740-7959

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN ENTERPRISE BUSINESS PLANNING DURING MARTIAL LAW

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of anti-crisis management of investment projects within the enterprise business planning system under martial law. It is substantiated that the full-scale war has significantly changed the conditions for implementing investment initiatives, increased uncertainty, risk, and resource constraints, which necessitates a revision of traditional approaches to business plan development. It is determined that, under current conditions, a business plan should perform not only the function of economic substantiation of a project, but also the role of a tool for coordinating anti-crisis actions, risk management, ensuring financial stability, and adapting the project to changes in the external environment. Scientific approaches to the interpretation of business planning, project management, risk management, and business resilience are generalized. It is established that existing studies do not sufficiently cover the integration of anti-crisis mechanisms into the structure of an investment project business plan throughout its entire life cycle. The impact of structural changes in investment activity in Ukraine on the content of individual sections of the business plan is analyzed. It is proved that the predominance of investments in tangible assets, the dominance of internal sources of financing, the declining role of loans and borrowings, the limited participation of foreign investors, the growing role of public financing, and the intensification of wartime risks change the requirements for the preparatory, marketing, production, organizational, financial, and risk-related sections of the business plan. An adapted structure of the investment project business plan is proposed, which *передбачує* strengthening the analytical block, expanding the risk management system, applying scenario planning, reserving resources, using alternative sources of financing, and introducing continuous monitoring of project implementation. A conceptual model for adapting the business plan structure to martial law conditions has been developed. The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed provisions to improve the validity of investment decisions. It is substantiated that the anti-crisis modification of a business plan increases the realism of managerial decisions, controllability, flexibility, and financial stability of an investment project, as well as the enterprise's ability to respond to external shocks.

Keywords: anti-crisis management, investment project, business planning, martial law, risk management, financial stability, adaptation, enterprise, investments.

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 19.03.2026

Дата публікації статті: 02.04.2026