

УДК 005.334:658.1

Нечасва І.А.¹, Шафєєв Р.К.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0812 НУ «Запорізька політехніка»

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Антикризове управління в умовах війни має свою унікальну природу. На відміну від типових криз, воно має справу з тривалим, хронічним і непередбачуваним порушенням стабільності. Це вимагає планування, що включає як миттєву реакцію на несподівані удари, так і довгострокові заходи зі стабілізації та адаптації. В таких обставинах пріоритетом стає мінімізація економічних та соціальних втрат, підтримка платоспроможності та забезпечення безпеки людей і найважливіших ресурсів підприємства.

У рамках цього дослідження, ризик трактується як ймовірність настання певної події або стану невизначеності, яка може потенційно завдати шкоди діяльності підприємства. Натомість, виклик розглядається як такий ризик, який або вже реалізувався, або має настільки високу ймовірність настання та значний масштаб впливу, що позбавляє суб'єкта господарювання можливості відкласти реагування. Це вимагає негайного коригування як стратегічних, так і операційних рішень [1].

В умовах війни та пов'язаних із нею економічних потрясінь ряд ризиків (фінансові, логістичні, безпекові, кадрові, маркетингові) виступають як безпосередній виклик для підприємств в Україні [2, с.69]:

- фінансові ризики перетворилися на системну проблему, що проявляється у постійній нестабільності грошових потоків, зростанні витрат на кредитування, затримках у розрахунках з контрагентами та підвищеній волатильності валютних курсів;
- логістичні виклики включають неможливість використання традиційних транзитних шляхів та ускладненість митних процедур;
- загрози безпеки стали серйозним викликом як для фізичної цілісності активів і працівників, так і для безперервності бізнес-процесів. Загрози знищення інфраструктури, реквізицій або локальних атак змушують підприємства адаптувати свої капітальні інвестиції, запроваджувати нові заходи безпеки та планувати стратегії відновлення;
- виклик у сфері кадрової політики проявляється у скороченні доступної робочої сили через мобілізацію, міграцію та евакуацію, а також погіршення психологічного стану працівників, що веде до зниження продуктивності та втрати компетенцій;
- ринкові виклики спричинені через бар'єри на експорт, зміни в конкурентному середовищі та швидку зміну споживчих уподобань.

До цього переліку необхідно додати виклики спричинені технологічними змінами та збільшенню кількості кіберзагроз. Зростання віддаленої роботи, збільшення агресивних кібероперацій і більша уразливість ІТ-інфраструктур призводять до частих випадків інцидентів, витоків даних і збоїв у бізнес-процесах. Підприємства стикаються з правовими викликами через часті зміни в регулюванні, запровадження надзвичайних станів і невизначеність у виконанні контрактів.

В умовах кризи першочергове завдання - мінімізувати економічні та соціальні втрати підприємства, зберегти платоспроможність і забезпечити безпеку персоналу та активів. Виходячи з цього, можна виділити декілька антикризових стратегій, що, на нашу думку, будуть ефективними у період воєнних та економічних викликів.

1) Стратегія інтегрованого антикризового моніторингу та сценарного планування передбачає регулярне впровадження механізмів оперативного збору, перевірки та аналізу ключових показників фінансової стабільності (ліквідність, рух грошових потоків, дебіторська заборгованість, запаси) і оперативних ризиків (фізична безпека, логістичні обмеження, кібератаки). У рамках цієї стратегії підприємство розробляє щонайменше три варіанти розвитку подій - «шок» (раптове погіршення умов роботи), «стабілізація» (збереження операційної здатності за обмежених ресурсів) і «післявоєнне відновлення» (перехід до відновлення обсягів і інвестицій) - для кожного з яких окреслюються тригери запуску, набори оперативних дій та фінансові механізми підтримки. Така стратегія дозволяє перейти від фрагментарного моніторингу до раннього попередження та зменшити затримки між виявленням загрози і виконанням коригувальних дій [3, с.42-44].

Як функціональну в цій групі стратегій можна запропонувати стратегію кіберзахисту: прискорення впровадження цифрових технологій для дистанційної роботи й управління процесами, реалізація основних заходів з кіберзахисту, резервування даних та відновлення сервісів.

2) Стратегія забезпечення операційної стійкості та релокації активів спрямована на проактивне планування переміщення працівників, обладнання та виробничих процесів, враховуючи геополітичні та інфраструктурні ризики в регіонах, де компанія присутня. У рамках цієї стратегії підприємство укладає попередні угоди з партнерами в більш безпечних зонах, створює тимчасові майданчики, розробляє процедури для швидкого переміщення та відновлення виробництва, а також впроваджує географічну диверсифікацію ланцюгів постачання і збуту, щоб зменшити ризик одночасного зупинення кількох головних елементів [4, с.74].

Функціональною може бути стратегія управління людськими ресурсами: захист співробітників і психологічна підтримка, утримання важливих спеціалістів завдяки гнучким умовам праці і системі стимулювання, проведення крос-тренінгів для збереження основних компетенцій та забезпечення відкритого спілкування.

3) Фінансова антикризова стратегія. Важливим є збереження ліквідності, що передбачає щоденний моніторинг грошових потоків, оптимізація роботи з дебіторською заборгованістю, перегляд умов з постачальниками, призупинення необов'язкових капітальних витрат та розробка гнучкого бюджету з чіткими умовами використання резервів [5, с.34].

4) Четверта стратегія полягає в адаптації ланцюгів поставок і логістики. Необхідне розширення кола постачальників за різними географічними регіонами і контрагентами, формування мінімальних резервів головних компонентів, встановлення альтернативних маршрутів доставки й укладання контрактів із гнучкими умовами для змоги зміни перевізників.

Вищерозглянуті стратегії можна доповнити ринковими стратегіями, оскільки саме через швидку адаптацію бізнес-моделі, зміну продуктової матриці та гнучке ціноутворення підприємство формує додаткові джерела доходів і підтримує ліквідність [3, с.43].

Отже ефективне антикризове управління включає постійний моніторинг та прогнозування, гнучкість операцій і можливість релокації, контроль фінансів і стрес-тестування, адаптацію ланцюгів постачання, швидке реагування на зміни ринку, підтримку персоналу та культури, цифровізацію з кіберзахистом, партнерство та використання зовнішньої допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нечаєва І., Панкова А. (). Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8, с.23-27. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-4>
2. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 68–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>.
3. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. No 33(61). С. 41–46. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46) .
4. Якимова Л. Релокація бізнесу під час війни: Історії незавершеної війни : монографія. Чернівці : Технодрук, 2025. 180 с. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33162.99526> .
5. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 31–35. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>.