

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Бескосний М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Криза яка зумовлена війною, не є типовою кризою, з якою часто стикаються підприємства. Війна завдає шкоди не тільки фінансовим показникам, а й становить загрозу для життя співробітників і фізичних активів.

Відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві представлені в табл. 1 [2].

Таблиця 1

Порівняння кризи

Ознаки	Традиційна криза	Криза під час війни
Масштаб	Локальна	Системна
Швидкість поширення	Локалізовано після виявлення причин виникнення	Глобальна ланцюгова реакція
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Зовнішнє узгодження	В мирний час тільки за необхідністю	Погодженні дії з представниками державних органів та військової адміністрації
Фізична небезпека	Відсутня	Немає
Доступність інфраструктури	Доступність основної інфраструктури (електроенергія, зв'язок, транспорт)	Обмежений доступ, особливо у фронтних регіонах

Ці відмінності пов'язані з серйозністю і тривалістю війни, що змушує підприємства виходити за рамки звичайного антикризового управління. Антикризовий механізм повинен враховувати ці виклики і допомогти підприємству функціонувати в умовах війни.

Основна мета антикризового управління у військовий період – мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків війни для підприємства. В умовах війни, особливо на початку, коли часу на реагування залишається мало, головне завдання антикризового управління є прийняття оперативних і найменш ризикованих рішень, щоб досягти бажаного результату з мінімальними зусиллями і негативними наслідками. На початку війни цей результат безперервної роботи та виживання підприємства, а згодом – адаптація та нормалізація функціонування в умовах війни [3].

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, є терміновість реагування. Однак для масштабного підприємства гнучкість стає повільним у прийнятті рішень через бюрократичні процедури. Під час війни всі рішення повинні бути прийняті швидко, так як ситуація змінюється щодня, і несвоєчасне реагування може коштувати підприємству дорого. Для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни рекомендується скоротити рівні управління, встановити ліміти на узгодження рішень і децентралізувати процес прийняття рішень [2].

Для аналізу поточного стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства в умовах війни використовуються інструменти антикризової діагностики. Враховуючи, що війна є постійною кризою, основна мета діагностики полягає в оцінці поточної ситуації, виявленні причин відхилень і запобіганні нових кризових ситуацій. Діагностика в умовах війни повинна бути адаптована до масштабів підприємств [8].

Після проведення діагностики та виявлення відхилень формуються антикризова програма і стратегія [1]. Однак, в умовах війни і високої невизначеності підприємству рекомендується спочатку застосовувати антикризове управління, де швидко застосовуються антикризові заходи без формування повноцінної програми і стратегії. Після адаптації та налагодження функціонування в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, такі як захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові та інші [3].

Управління має бути розділене на кілька фаз [1; 5]:

Перша фаза – визначення можливості функціонування підприємства в умовах війни. У цей період, основним завданням є аналіз та оцінка того, чи може підприємство продовжувати свою діяльність в умовах військового конфлікту. Одним із ключових аспектів на цьому етапі є забезпечення відкритої комунікації зі співробітниками. Необхідно ретельно залучити та інформувати працівників щодо планів підприємства та можливих змін у роботі. Комунікація може бути проведена через різні канали, такі як електронна пошта, внутрішній портал компанії, онлайн – конференції тощо [1]. Також на даному етапі важливо розглянути можливість закриття підрозділів або другорядних виробництв, щоб зосередитися на основній діяльності підприємства та забезпечити ефективне

функціонування у складних умовах. При необхідності, підприємство також може використати програму релокації, щоб перенести свою діяльність до безпечних регіонів, особливо якщо знаходиться безпосередньо на лінії фронту.

Друга фаза – адаптація до війни, це є перехідним етапом від шоку до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає в адаптації роботи підприємства до умов воєнного часу. Важливого значення набуває діагностика, яка дозволяє виявити проблеми функціонування під час війни. Антикризові заходи на цьому етапі включають встановлення і розвиток шляхів збуту і логістики, впровадження цифрових технологій для дистанційної роботи, переорієнтацію на нові товари і послуги тощо [1] Також на цьому етапі слід формувати довгострокові плани і стратегії дій в умовах війни.

Третя фаза – функціонування під час війни, є найтривалішим періодом, на якому головне завдання антикризового управління полягає в забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та запобіганні появи нових кризових явищ. Діагностика залишається важливою функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. В рамках антикризового управління можна проводити такі дієві заходи, як вихід на нові ринки, підвищення ефективності маркетингу тощо [1].

Остання четверта фаза – пост-військовий період, що настає після закінчення війни. У цей період основним завданням антикризового управління є мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків, викликаних війною, і запобігання появи нових кризових явищ. Діагностика включає здійснення постійного моніторингу, виявлення відхилень і оцінку масштабу втрат в результаті війни. Важливими завданнями також стають залучення інвесторів, перегляд бізнес – моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, в умовах повномасштабного вторгнення головним завданням суб'єкта підприємництва є забезпечення безперервного функціонування підприємства і відповідно стимуляції його стійкого економічного зростання. Для досягнення цієї мети досить ефективним рішенням може бути впровадження відповідного механізму антикризового управління підприємством. З огляду на специфіку наявної кризи, елементи даного механізму також набувають особливостей свого функціонування в даному складному періоді. Серед них виокрем-

люють, зокрема цілі, завдання, основні принципи, діагностику, стратегії, методи і заходи антикризового управління [2].

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємств. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1 (5). С. 34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1\(5\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(5)_6)
3. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
4. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.
5. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
6. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.
7. Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143-146.
8. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

Д-р екон. наук, проф. Гринько Т. В., Біліченко Ю. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

На сьогодні надзвичайно важливим є формування дієвої стратегії для розвитку туристичного бізнесу, а саме розроблення загальної концепції стратегічного управління для розвитку потенціалу туристичної галузі. У контексті постійних змін у зовнішньому середовищі, процес глобалізації та зростаючої конкуренції, стратегія набуває ключового значення у створенні та підтримці лідерства в галузі туризму [1]. Це лідерство базується на спеціалізації та здатності генерувати значну економічну та культурну вартість. Враховуючи, що у сучасних