

**Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Тюрю Н. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасна економічна ситуація в Україні, зумовлена повномасштабною війною, вимагає від підприємств не лише адаптації до нестабільного середовища, а й застосування ефективних механізмів антикризового управління. Воєнний стан, як форс-мажорний чинник, спричиняє глибокі трансформації у функціонуванні бізнесу, порушує традиційні ланцюги постачання, ускладнює доступ до фінансових ресурсів, знижує платоспроможний попит населення. У таких умовах антикризове управління виступає не лише як інструмент реагування, а як стратегічна парадигма забезпечення життєстійкості підприємства. На думку Олешко А.А. антикризове управління представляє собою систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, локалізацію або подолання кризових явищ, збереження стабільного функціонування та досягнення цілей підприємства [2]. В умовах воєнного стану вона набуває особливої актуальності адже підприємства знаходяться у ситуації ризику та обмеженості ресурсів.

Організація антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану вимагає глибокої адаптації бізнес-процесів, перегляду підходів управління та впровадження превентивного й оперативного реагування. На думку Марачевська А. підприємство повинно створити антикризовий штаб, тобто команду професіоналів, яка має повноваження для прийняття швидких рішень без дотримання традиційної ієрархії погодження. До команди доцільно включати керівників функціональних підрозділів. Однак всі дії повинні координуватися генеральним директором, або уповноваженою особою [1].

Першочерговим завданням антикризового штабу є діагностика фінансово-економічного стану підприємства, на основі якої формується матриця пріоритетів. Вона визначає напрями діяльності й бізнес-процеси, які повинні бути: ліквідовані, скорочені, збільшені, або збережені. На погляд Орехова М.О. в умовах воєнного стану потрібно забезпечити «фінансову подушку виживання» – це мінімальний

обсяг коштів, який необхідний для покриття критичних витрат протягом періоду (як правило, 1–3 місяці) [3]. До таких витрат належать: фонд оплати праці, орендна плата та покриття комунальних платежів, витрати на забезпечення безпеки та логістики тощо.

Марачевська А. зазначає, що антикризове управління у сфері логістики передбачає оптимізацію ланцюгів постачання, що забезпечується встановленням контактів з альтернативними постачальниками з безпечніших регіонів або мають більші складські запаси [1]. На її думку доцільно:

- 1) укласти гнучкі контракти: з можливістю зміни обсягів, строків постачання та умов оплати;
- 2) слід залучати місцевих водіїв, які знайомі із місцевістю та можуть враховувати небезпечні ділянки, співпрацювати з військовими адміністраціями щодо гуманітарних коридорів;
- 3) розглядати варіанти співпраці з міжнародними логістичними операторами, які мають досвід роботи у критичних умовах.

Олешко А. зазначає, що на рівні управління персоналом необхідно вжити заходів із збереження кадрового потенціалу, адже працівники можуть бути мобілізовані, або змушені евакуюватися [2]. Для уникнення колапсу необхідно перейти на гнучкі моделі зайнятості рекомендовано [2]:

- 1) віддалену роботу;
- 2) часткову зайнятість;
- 3) скорочені зміни;
- 4) вахтовий метод організації праці.

Особливо слід відмітити організацію психологічної підтримки працівників: забезпечення стабільної комунікації, надання актуальної інформації, консультаційна підтримка тощо. Критично важливим є уникнення паніки, тому комунікація у колективі повинна бути прозорою, чесною і регулярною. Також, важливим напрямом є взаємодія з державними органами влади, банками та міжнародними партнерами. Підприємство має забезпечити оперативне оформлення всіх необхідних документів для участі у програмах державної підтримки, таких як податкові пільги, часткове відшкодування витрат на оплату праці, доступ до кредитування під пільгові відсотки. Слід вивчати можливості участі у проєктах міжнародних організацій [1].

Таким чином, організація антикризового управління в умовах воєнного стану вимагає максимальної конкретики у діях, дисципліни в реалізації планів, високої якості управлінських рішень і готовності адаптуватися до постійно змінюваного середовища. Ефективність такого управління залежить від здатності підприємства не лише реагувати на загрози, а й знаходити нові можливості у кризі, використовуючи її як стимул для внутрішньої трансформації та розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13/02. С. 8–13.
2. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. С. 12–20.
3. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1(49), С. 115–121.