

Рябцева Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ McDonald's**

Керування в умовах кризи вирізняється низкою специфічних рис у плані процесів та технологічних аспектів. Притаманними йому рисами є: гнучкість та енергійність у застосуванні наявних ресурсів, впровадженні трансформацій та запуску інноваційних проєктів, застосування методів, які орієнтовані на конкретні цілі й програми, процеси створення та виконання управлінських ухвал, посилення акценту на етапах як до, так і після прийняття управлінських рішень, а також при доборі варіацій дій, створення та оперування чітким алгоритмом дій у кризових ситуаціях. Керування кризовими ситуаціями на підприємствах розуміється як формування та впровадження планів дій, спрямованих на подолання кризи. Основні підходи до цього включають:

- стратегічний наголос на попередженні (зосередження зусиль на унеможливленні виникнення кризових ситуацій на підприємстві);
- стратегія уповільнення (запровадження кроків для гальмування швидкості прогресування ознак кризи);
- стратегія оборони (спрямування роботи компанії на зведенні до мінімуму фінансових втрат та недоотриманого прибутку внаслідок розвитку подій);
- стратегія зменшення масштабів і збереження (обмеження обсягів виробництва та тимчасове призупинення тих напрямків діяльності, які можуть стати збитковими в умовах нестабільності);
- стратегія констатації кризи (робота підприємства в умовах, коли передбачувані негативні явища вже настали, і впроваджується відповідний набір компенсуючих заходів);
- стратегія перебудови (зміна фінансово-економічної моделі функціонування компанії під час кризи з метою виходу на новий етап розвитку, включно із заходом оздоровлення) [1].

Збройний конфлікт є надзвичайно потужним руйнівником для економічної структури країни, що провокує масштабне знищення шляхів логістики,

виробничих комплексів та об'єктів, необхідних для функціонування суспільства. Подібні явища суттєво ускладнюють ведення комерційної діяльності на усіх щаблях. Як наслідок, чимало господарюючих суб'єктів змушені зменшувати масштаби своєї роботи або ж цілком її зупиняти, що неминуче веде до скорочення ВВП, збільшення кількості непрацевлаштованих громадян та поглиблення рівня злиднів. У результаті цього всього відбувається тотальне розлагодження фінансово-економічних, політичних та промислово-виробничих ресурсів [2].

Воєнний час являє собою один із найтяжчих випробувань для ділових кіл, адже він акумулює в собі економічну вразливість, фізичну загрозу та значний психологічний тиск на клієнтів та персонал. Для такої корпорації як McDonald's, управління кризовими ситуаціями в таких обставинах виходить за межі набору стандартних управлінських практик, перетворюючись на цілісну систему ухвалення рішень, де домінуючим елементом є людина. Забезпечення безпеки співробітників та відвідувачів є абсолютним пріоритетом компанії – у районах, де наявний ризик бойових дій чи обстрілів, мережа тимчасово припиняє функціонування закладів, аби не наражати команду на небезпеку. Там, де операційна діяльність є можливою, розклад роботи коригується відповідно до комендантської години, а персонал проходить тренінги щодо дій у разі оголошення повітряної тривоги, тому на практиці це означає, що кожен працівник чітко усвідомлює, що його здоров'я та життя стоять вище за будь-які фінансові показники, а не просто слідує формальним інструкціям.

Водночас, корпорація стикається з серйозним викликом, який пов'язаний з організацією безперебійного постачання. Військові дії руйнують логістичні ланцюги, спричиняють зростання транспортних витрат та створюють дефіцит певних компонентів, тому мережа активно зміцнює зв'язки саме з українськими постачальниками, а також модифікує свій асортимент, зосереджуючи свою увагу на більш затребуваних та доступних позиціях. Такий підхід допомагає підтримати стабільність роботи ресторанів, а також слугує підтримкою для економіки в цей складний період. Наприклад, чистий прибуток корпорації на кінець 2024 року склав 16 604 226 тис. грн.

Щодо фінансів, то вони також потребують більш продуманого та обережного планування, тому корпорація оптимізує свої витрати, відмовляється від

великомасштабних інвестиційних проєктів, проте докладає максимум зусиль, аби зберегти робочі місця та забезпечити виплати персоналу. Для значної частини команди стабільна оплата праці в кризовий момент це не лише джерело доходу, а й важливий елемент впевненості та відчуття підтримки з боку роботодавця. Наприклад, коли оголосили воєнний стан, всі працівники McDonald's, не дивлячись на те, що вони не працювали у ресторанах, отримували виплати заробітної плати, а також матеріальну грошову допомогу тим працівникам, у яких постраждало житло у наслідок бойових дій. Тому фінансовий антикризовий підхід у корпорації нерозривно пов'язаний із принципами соціальної відповідальності. Особливої уваги набувають гнучкість бізнес-моделей та впровадження цифрових рішень. Корпорація дуже активно розвиває послуги доставки, мобільні замовлення, системи drive-thru та опції безконтактних розрахунків, які дають змогу компанії підтримувати роботу навіть за умов обмеження вільного переміщення та підвищених загроз. Для клієнтів це означає можливість отримати послуги у більш безпечніший спосіб, а для корпорації зберегти контакт зі своєю аудиторією.

Отже, кризове управління в McDonald's під час воєнного стану ставить на перше місце безпеку персоналу, високу маневреність у прийнятті рішень та виконання соціальних зобов'язань. Завдяки збалансованому підходу, що включає пристосовані робочі процедури, фінансову обачність, впровадження цифрових інструментів та уважну взаємодію з громадськістю, корпорація здатна підтримувати рівень своєї роботи навіть у край напружених обставинах.

Список використаних джерел:

1. Матукова Г., Багашова Н., Матукова-Ярига Д. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>.
2. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44. С. 338-346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
3. МакДональдз Україна. McDonald's Ukraine Ltd. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>.