

УДК 658.1

JEL Q56

DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-12

Насад Н.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2719-7838>

Neonila Nasad

State University of Information and Communication Technologies

Терещук С.А.

аспірант,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8700-5626>

Serhii Tereshchuk

State University of Information and Communication Technologies

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВІЙНИ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING WAR

Анотація. У статті розглянуто актуальні аспекти антикризового управління ризиками підприємств в умовах воєнного стану. Визначено основні виклики, з якими стикається бізнес у період військових дій, зокрема дестабілізація економіки, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності споживачів та ризик фізичного знищення активів. Підприємству необхідно швидко адаптуватися до змін у правовому середовищі, впровадження антикризових підходів до управління ризиками. Розглянуто ефективні антикризові заходи, які підприємство має запровадити. Особливу увагу приділено застосуванню комплексних методів, які дозволяють швидко адаптуватися до змінного середовища та зберегти бізнес-активність. Так як, ризики які виникають в наслідок воєнних дій не є стандартними, тут потрібен інший підхід антикризового управління. Розглянуто стратегічні, оперативні, фінансові та соціально-психологічні методи. Також розглянуто інноваційно-технологічні методи такі як цифровізація бізнесу та кіберзахист.

Ключові слова: антикризове управління, ризики, підприємства, період війни, стійкість підприємства.

Abstract. Introduction. War causes significant challenges for enterprises operating in conditions of economic destabilization, destruction of infrastructure, and disruption of logistics and production processes. Businesses face increased financial risks, lack of resources, reduced demand and the need to quickly adapt to changes in the legal environment. Uncertainty and the threat of physical destruction of assets reinforce the need to implement anti-crisis approaches to risk management. The problem lies in the lack of ready-made strategies and mechanisms that allow enterprises to effectively respond to crises of a military nature. Traditional models of risk management are not effective enough in such extreme conditions. There is a need to develop new approaches to risk management that take into account the specifics of the military period, adaptation of business processes, diversification of resources and ensuring business continuity. The crisis at the enterprise, which was formed due to military actions, is not of a traditional nature, it is not similar to the crises that the enterprise may face often. The enterprise cannot influence this factor - war. The war as a crisis in the enterprise carries not only financial losses, but also a threat to the lives of employees and physical assets. **Purpose** of this article to investigate the theoretical, methodological and practical principles of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war were used during the writing of the article general scientific methods: analysis and synthesis, induction and deduction and abstraction. **Results.** Anti-crisis risk management in wartime requires the use of complex methods that allow you to quickly adapt to a changing environment and maintain business activity. The main methods are divided into strategic, operational and financial. **Conclusion.** To increase the stability of enterprises, it is recommended to implement a system of operational risk monitoring and develop rapid response mechanisms. It is important to bring in experts to advise on risk management issues and establish partnerships with other businesses to share experiences and resources. Thus, anti-crisis risk management becomes the basis of the stability of enterprises during the war and allows them to maintain competitiveness even in the most difficult conditions.

Keywords: anti-crisis management, risks, enterprises, war period, enterprise sustainability.

Постановка проблеми. Війна спричиняє значні виклики для підприємств, що функціонують в умовах дестабілізації економіки, руйнування інфраструктури та порушення логістичних і виробничих процесів. Підприємства стикаються з підвищеними фінансовими ризиками, нестачею ресурсів, зниженням попиту та необхідністю швидкої адаптації до змін у правовому середовищі. Невизначеність та загроза фізичного зни-

щення активів підсилюють необхідність впровадження антикризових підходів до управління ризиками.

Проблема полягає у відсутності готових стратегій та механізмів, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризи військового характеру. Традиційні моделі управління ризиками виявляються недостатньо ефективними у таких екстремальних умовах. Виникає потреба у розробці нових підходів до управління

ризиками, що враховують специфіку військового періоду, адаптацію бізнес-процесів, диверсифікацію ресурсів та забезпечення безперервності діяльності.

Вирішення цієї проблеми є критично важливим для підтримання економічної стійкості підприємств, їхнього виживання та розвитку в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах війни антикризове управління стало предметом активного вивчення в науковій спільноті. Останні дослідження акцентують увагу на специфіці управлінських практик, що відповідають на виклики, пов'язані з військовими конфліктами. Серед значущих публікацій можна виділити роботи, які досліджують адаптивні стратегії підприємств, орієнтовані на забезпечення їхньої життєздатності в умовах нестабільності. До числа українських науковців, які досліджують питання антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств у воєнних умовах, належать фахівці, які займаються економічною стабільністю, фінансовою санацією, управлінням ризиками та кризовими ситуаціями в бізнесі. Серед таких варто виділити наукові роботи О. Черепи [8], О. Терещенка [7], В. Василенко [3], Л. Лігоненко [4] та ін. Таким чином, останні дослідження та публікації в галузі антикризового управління в умовах війни підкреслюють важливість адаптивних стратегій, ефективного фінансового менеджменту та активної співпраці з державними структурами. Ці аспекти є критично важливими для забезпечення стійкості підприємств і їхнього подальшого розвитку у післяконфліктний період.

Мета статті: дослідити теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємством в умовах війни

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза на підприємстві, яка утворилась через військові дії не має традиційного характеру, не схожа на кризи, з яким підприємство може стикатись часто. Підприємство не може вплинути на даний чинник – війну. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів.

Антикризове управління у воєнний період – це комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи підприємства. Воно базується на принципах гнучкості, адаптивності та мобільності, оскільки зовнішнє середовище стає надзвичайно нестабільним і вимагає швидких та нестандартних підходів. У воєнний час антикризове управління передбачає більш жорсткі заходи з безпеки персоналу, збереження матеріально-технічної бази та створення запасів ресурсів [1].

Оскільки важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення

без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху в низ, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем. [4].

Цілі та завдання антикризового управління в період війни є важливими аспектами діяльності підприємства, оскільки в умовах військових дій головним стає забезпечення його життєздатності, збереження активів та захист людей. Саме на ці основні цілі спрямоване антикризове управління, яке зосереджує свої зусилля на зниженні ризиків, оптимізації ресурсів і підтримці стабільної комунікації з партнерами. Ці заходи допомагають підприємствам не тільки адаптуватися до екстремальних умов, але й зберігати можливості для подальшого розвитку [6].

У воєнний час першочерговою метою є мінімізація ризиків і збитків. Військовий конфлікт, з одного боку, створює ризики фізичного знищення об'єктів інфраструктури, з іншого – спричиняє перебої в постачанні необхідних матеріалів, ресурсів та робочої сили. Для мінімізації таких ризиків розробляються спеціальні стратегії, які можуть включати диверсифікацію постачальників, забезпечення додаткових запасів ресурсів та створення альтернативних каналів збуту. У випадках, коли підприємства знаходяться у зоні активних бойових дій, важливою частиною стратегії є підготовка до евакуації – і обладнання, і персоналу. Це може також включати укріплення критичних інфраструктурних об'єктів, що зменшує ймовірність фізичних втрат від обстрілів чи руйнувань [2].

Антикризове управління ризиками підприємств у період війни є ключовим елементом забезпечення їхньої життєздатності та розвитку. В умовах військових дій підприємства стикаються з новими загрозами, такими як фізичне знищення активів, порушення логістичних ланцюгів, нестача матеріально-технічних ресурсів та падіння попиту на товари й послуги. Для ефективного управління ризиками необхідно розробити комплексні стратегії, які включають як короткострокові, так і довгострокові заходи.

Розглянемо основні виклики та ризики, з якими стикається підприємство:

1. Фінансові ризики: нестабільність грошового обігу, обмежений доступ до фінансування, коливання валютних курсів.
2. Логістичні ризики: порушення транспортних маршрутів, блокада регіонів, зростання витрат на доставку.
3. Ризики безпеки: загроза руйнування виробничих потужностей, офісних приміщень та складів.
4. Кадрові ризики: масова міграція працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів.
5. Маркетингові ризики: зміни в попиті, зменшення платоспроможності споживачів.

Антикризове управління ризиками в умовах війни потребує застосування комплексних методів, які дозволяють швидко адаптуватися до змінного середовища та зберегти бізнес-активність. Основні методи поділяються на стратегічні, оперативні та фінансові.

1. Стратегічні методи

Ці методи передбачають довгострокове планування та забезпечення стійкості підприємства:

- Сценарне планування: розробка кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, реалістичного та кризового).

- Диверсифікація: розширення асортименту продукції, послуг або ринків збуту.
- Перенесення бізнес-активів: створення резервних виробничих майданчиків у безпечних регіонах.
- Адаптація бізнес-моделі: перегляд структури операцій, впровадження дистанційних форматів роботи.

2. Оперативні методи

Ці методи спрямовані на швидке реагування на кризові ситуації:

- Антикризове планування: розробка короткострокових заходів для стабілізації роботи підприємства.
- Моніторинг ризиків: постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення загроз.

• Гнучке управління персоналом: перерозподіл функцій співробітників, впровадження тимчасових робочих схем.

• Впровадження інновацій: автоматизація процесів та використання цифрових платформ для управління бізнесом.

3. Фінансові методи

Ці методи спрямовані на збереження та оптимізацію фінансових ресурсів підприємства:

- Оптимізація витрат: скорочення неперіоритетних витрат, перегляд умов постачання та закупівель.
- Формування резервного фонду: створення фінансових буферів для подолання кризи.
- Диверсифікація джерел фінансування: залучення кредитів, грантів, інвесторів.

• Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю: прискорення повернення боргів та переговори про відстрочки платежів.

4. Соціально-психологічні методи

• Підтримка персоналу: програми психологічної допомоги та професійного розвитку.

• Збереження корпоративної культури: комунікація з командою та підтримка морального духу співробітників.

5. Інноваційно-технологічні методи

• Цифровізація бізнесу: впровадження хмарних технологій та автоматизованих систем управління.

• Кіберзахист: посилення заходів безпеки для захисту даних та інформаційних систем.

Застосування комплексного підходу до антикризового управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики військового часу, знижувати ризики та зберігати конкурентні позиції на ринку.

Висновки. Для підвищення стійкості підприємств рекомендується впроваджувати систему оперативного моніторингу ризиків та розробляти механізми швидкого реагування. Важливо залучати експертів для консультування з питань управління ризиками та налагоджувати партнерські відносини з іншими бізнесами задля обміну досвідом і ресурсами.

Таким чином, антикризове управління ризиками стає основою стабільності підприємств під час війни та дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах.

Бібліографічний список:

1. Бойко І.В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики*. 2020. Вип. 1(1). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31470/2415-2480.2.020.1.1.12>
2. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 29.01.2025).
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Ващенко Б.С., Шارانов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. (дата звернення: 30.01.2025).
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
6. Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємства у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 29.01.2025).
7. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.
8. Череп А.В., Северина С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.

References:

1. Boyko I. V. (2020) Antykryzove upravlinnia v umovakh viiny: vyklyky ta mozhlyvosti [Anti-crisis management in conditions of war: challenges and opportunities]. *Economics and management: topical issues of theory and practice*, issue 1 (1), pp. 12–18.
2. Bilous S. P., Vlasenko A. Yu. (2023) Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Risk management at the enterprise]. *Digital economy and economic security*, no. 8 (08), pp. 17–21.
3. Vasylenko V. O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]: training. manual*. Kyiv: TsU, 504 p. (in Ukrainian)
4. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Economic space*, no. 182, pp. 38–43.
5. Ligonenko L. O. (2005) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]: textbook*. Kyiv: Kyiv. national trade-economy University, 824 p. (in Ukrainian)
6. Nosan N. S., Borysenko O. V., Nazarenko T. S. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratchichniy rozvytok pidpriemstva u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of the enterprise during the war]. *Economy and society*, is. 68.
7. Tereshchenko O. O. (2006) *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv [Management of financial rehabilitation of enterprises]: textbook*. Kyiv: KNEU, 552 p. (in Ukrainian)
8. Skull A. V., Severina S. V. (2010) Antykryzove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiedialnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as a basis for ensuring the vital activity of the enterprise]. *Economic space*, no. 37, pp. 277–282. (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025