



## ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Маркова Юлія**

здобувач освіти,  
Міжнародний європейський  
університет

**Боярко Ірина Миколаївна**

доктор економічних наук,  
професор кафедри  
менеджменту, фінансів та  
бізнес-адміністрування

Воєнні дії в Україні впливають на всі сфери життя та діяльності її громадян, та стають справжнім викликом для бізнесу та країни в цілому.

Величезний економічний тиск створюється на підприємства, заводи, корпорації в усіх галузях економіки та всіх форм власності.

Як свідчать статистичні дані близько 30-40% підприємств зупинили свою діяльність [1]. Війна вплинула на логістичну систему, процеси виробництва та збуту товарів та послуг. Важливим фактором економіки є стабілізація роботи великих підприємств, де працюють понад 1000 працівників, тому рішення, які приймаються управлінцями, на основі антикризових стратегій, повинні базуватися в першу чергу на об'єктивних факторах, враховувати інтереси всіх сторін процесу.

Метою даної статті є висвітлення проблем, пов'язаних із процесом вибору антикризової стратегії, як для промислового підприємства, бізнесу будь-якого формату, так і країни в цілому, умов та критеріїв їх застосування.

Об'єктами дослідження виступають усі процеси управління при наявності нестабільного навколишнього середовища (воєнного середовища).

Розробляючи антикризові стратегії, особливо значущі за умови

воєнного часу, потрібно максимально детально підходити до аналізу всіх чинників та компонентів, враховувати і роль лідера (управителя) при прийнятті рішень, напрями (філософію) антикризової стратегії, планувати достатній обсяг матеріальних ресурсів, враховувати можливість тривалості несприятливих умов, і т.д. [2].

Антикризові стратегії можна умовно розділити на три великі сектори, в залежності від об'єкту, для якого власне вони розробляються:

1. Великі державні підприємства (500- і більше працівників). Ефективність антикризової стратегії потрібно розглядати в першу чергу в міцному тандемі лідер – напрям (філософія) – ресурси, адже в умовах нестабільності вони відіграють основну роль та є основоположними для успішного результату їх проведення.

Вимоги воєнного часу ставлять особливі вимоги до тих осіб які ці антикризові стратегії проводять, втілюють в життя, тому лідер повинен, за можливості, бути фізично присутнім, тобто бути разом зі своєю командою, разом, на одному підприємстві, дотримуватися правил встановлених для всіх корпоративною етикою, тобто бути прикладом для інших.

Філософія прийняття рішень базується на диференціації в підходах до вирішення та налагодження процесів в центрі та регіонах. Розробляючи антикризові заходи потрібно розуміти, що диференціація повноважень для прийняття рішень буде найефективнішим рішенням за даних обставин, не прив'язуючись до рішення (волі) однієї особи, роблячи всю систему повільною та негнучкою.

Делегування повноваження на місцях, свобода в прийнятті рішень, проведення децентралізації багатьох процесів, в основі цих процесів має лежати наявність професійних кадрів на місцях та довіра до них в прийнятті ними рішень [4]. Третьою складовою є ресурси, тобто приймаючи будь які антикризові стратегії, особливо в умовах воєнного часу. слід розуміти що це «біг на довгу дистанцію», розуміти що можливо швидкого результату не буде, мати для цього певні запаси ресурсів, вміти їх розрахувати та забезпечити.

2. Приватний бізнес – розглядаючи глобальні цілі антикризових стратегій які розробляються для бізнесу в першу чергу пріоритетом є фактор прибутковості, збільшення дохідної частини [5].

Такі стратегії базуються на таких принципах:

- аналітики фінансових показників (визначаються шляхи надходження коштів, аналіз дебіторської заборгованості, визначення та встановлення обсягу резервних фондів);

- аналізу витратної частини (сюди входять обов'язкові витрати, такі як логістика тавитрати на виробництво);
- реструктуризації витрат та шляхів їх скорочення;
- удосконаленні власного продукту (можливості зміни упаковки(здорожчання/здешевлення), зміни технології виробництва. т.д.);
- аналізу динаміки ціноутворення;
- інноваційному підході до маркетингу, реклами, просуванні бренду (продукту).

3. Держава - якщо розглядати загальнонаціональні антикризові стратегії для України в період воєнних дій, то слід враховувати досвід інших країн, які пройшли цей шлях та зберегли контроль за економічними процесами, та подальшим післявоєнним відновленням (адже згідно даних Міжнародного валютного фонду України на кінець 2022 року внутрішній борг становить 606,56 а зовнішній 86,76 млрд. грн.) [6].

Національні антикризові стратегії повинні враховувати безліч чинників, таких як тривалість воєнних дій, їх масштаб та руйнівні наслідки, довоєнний стан економіки, рівень розвитку фінансового сектору, іноземних інвестицій та рівня міжнародної фінансової підтримки [7].

Держава, в рамках антикризових стратегій пропонує певні варіанти підтримки та подолання кризи, для всіх категорій населення, у вигляді

- державної програми релокації бізнесу – переведення основних потужностей виробництва у більш безпечніші райони України, що реалізується шляхом подання заявки на спеціальній державній платформі Міністерства економіки України [8];
- державної програма підтримки кредитування на спеціальних умовах Ощадбанком підприємців, що планують або вже здійснили релокацію бізнесу;
- державної підтримки роботодавців, які беруть на роботу внутрішньо переміщених осіб [9];
- запровадження державою політики податкової лібералізації для 1 та 2 груп платників ПДВ.

Підсумовуючи, можна виділити головні аспекти в побудові та проведенні антикризових стратегій, якими є диференційний підхід в делегуванні повноважень регіонам, високопрофесійні кадри (професійний лідер), та результат, тобто динаміку до зростання показників, та зменшення збиткового період роботи підприємства, нарощування потужностей.

Щодо цілей антикризових стратегій на 2023 рік, то за результатами засідання Антикризової ради громадських організацій промисловців, підприємців України основними напрямками є зосередження уваги на оптимізації показників в таких галузях економіки як металургія, гірничодобувна та аграрна галузі, а також забезпечення державою та підтримка урядом процесів відновлення будівництва, зокрема відновлення зруйнованого житла, та удосконалення механізмів компенсації витрат громадянам за втрачене майно в ході воєнних дій [10].

## ЛІТЕРАТУРА

1. Електронний ресурс: Державна служба статистики України: URL: <https://www.ukr-stat.gov.ua/>, (дата звернення 07.01.2023р.).
2. Дмитренко А. І.: стаття «Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств», А. І. Дмитренко//Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. –2009. – № 4 (20). – с. 49-53.
3. Алхемері М. А.: стаття: «Основні положення реалізації політики антикризового публічного управління на регіональному рівні. Місцеве самоврядування та територіальний розвиток, 2019. 1(10). с. 280 – 287.
4. Електронний ресурс: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/yakij-maye-bu-ti-antikrizovij-plan-dij-biznesu-v-umovah-vijni>, (дата звернення 05.01.2023 р.)
5. Адамська О. С., стаття: «Формулювання дефініції поняття «регіональний виклик». Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (12–13 квітня 2018 р., м. Львів); за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 12-15.
6. Електронний ресурс: веб-портал Міністерства фінансів України, <https://mof.gov-ua/uk/borgovi-platezhi-ta-prognozi> (дата звернення 04.01.2023 р)
7. Васильєва Т.А., стаття: «Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія, в співавторстві з Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва — Суми: видавництво. "Ярославна", 2013. стор. 488.
8. Постанова ВРУ №305 від 17.03.2022 «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану», Офіційний вісник України, від 01.04.2022, № 25, стор. 484, стаття 1372, код акта 110555/2022р.
9. Постанова КМУ від 20 березня 2022 р. № 331 "Про затвердження

Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні", (Офіційний вісник України, 2014 р., № 81, ст. 2296; 2015 р., № 38, ст. 1145, №70, ст. 2312).

10. Електронний ресурс: <https://atu.net.ua/news/zasidannya-antikrizovoji-radi-gro-madskikh-organizatsij-ukrajini>, (дата звернення 07.01.2023 р.).