

Кисіль К.С.

*здобувач першого рівня вищої освіти,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Науковий керівник: **Омельченко А.І.**
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-432-3-18>

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Відбудова економіки України є одним із найбільших викликів, що постануть перед державою та підприємствами у післявоєнний період. Після тяжких випробувань, країна зіткнеться з нагальною потребою у відновленні не лише інфраструктури, а й усіх економічних процесів, що забезпечують функціонування суспільства. В умовах повоєнного відновлення український бізнес перебуватиме у ще більшій невизначеності ніж в умовах війни. Тому, для того, щоб залишатись на плаву, бізнес повинен швидше реагувати на поточні виклики зовнішнього середовища та адаптуватись до нових умов. Дієвим інструментом забезпечення гнучкості є антикризовий менеджмент.

Потрібно розуміти, що з кризою можуть стикнутися всі підприємства, незважаючи на середовище їхнього існування. Виокремлюють дві основні групи факторів, що є каталізатором виникнення кризи [1]:

– *зовнішні фактори* – це такі фактори, на які компанії не можуть вплинути. Серед них вирізняють: збільшення інфляції, зростання безробіття, зниження добробуту нації, війна, брак сировини та обладнання тощо. Також, яскравими прикладами факторів, які викликають кризу є зміни в податковому законодавстві та умовах роботи на ринку конкретної країни.

– *внутрішні фактори* – це чинники, на які компанія майже завжди може вплинути, оскільки вони виникають безпосередньо в середині організації. Прикладами таких чинників можуть бути: некваліфікований персонал, високі витрати сировини, велика кількість бракованої продукції, низький рівень управління та відсутність зацікавленості апарату управління в отриманні високих результатів роботи.

На етапі, коли присутня достатня кількість інформації про поняття «криза», слід дослідити глибше поняття «антикризового менеджменту». Антикризовий менеджмент [1] – це система управлінських рішень, за допомогою яких можна оцінити ймовірність настання самої кризи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, спрогнозувати можливі втрати і ризики, та мінімізувати можливі наслідки за допомогою застосування ефективного інструментарію. Впровадження такої системи дозволяє організаціям завчасно діагностувати кризові події та ухвалювати адекватні рішення для подальшого запобігання виникнення кризових ситуацій. Найефективніше використання цієї системи управління досягається при завчасному виявленні проблем та прийнятті відповідних рішень.

Розглянемо основні цілі та завдання антикризового менеджменту у воєнний період (таблиця 1).

В рамках відновлення України, роль антикризового менеджменту важко переоцінити, особливо коли мова йде про економічні виклики для бізнесу в повоєнний період. До них відносять:

– *відновлення інфраструктури*: через пошкодження та знищення важливих об'єктів інфраструктури ускладнюється логістика постачання;

– *фінансова нестабільність*: зростання інфляції та коливання валютного курсу можуть негативно вплинути на витрати бізнесу та прибутковість;

– *дефіцит кадрів*: вимушена міграція населення та втрати внаслідок війни призводять до нестачі кваліфікованих працівників;

– зниження рівня споживчого попиту: економічні труднощі населення можуть знизити купівельну спроможність та споживчий попит.

Таблиця 1

**Основні цілі та завдання антикризового менеджменту
у воєнний період**

Основна мета	Завдання, що забезпечують досягнення мети
Мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни	Оперативне прийняття рішень з урахуванням ризиків
	Гнучке реагування на зміни в ситуації
Забезпечення безперебійної роботи підприємства	Налагодження функціонування в умовах війни
	Створення резервних планів для критичних ситуацій
Адаптація до нових умов	Швидке впровадження змін у процеси
	Вдосконалення внутрішніх комунікацій
Підвищення швидкості прийняття рішень	Скорочення рівнів управління для пришвидшення процесу
	Децентралізація для локального прийняття рішень
	Встановлення ліміту на погодження рішень без вищого керівництва

Джерело: сформовано на основі [3]

Отже, впровадження інструментів антикризового менеджменту допоможе забезпечити стабільність і відновлення бізнесу. Його основні процеси включають аналіз ризиків, планування кризових ситуацій та розробку стратегій для їх подолання. Систематичний підхід до управління кризами надає організаціям можливість виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та вживати ефективні заходи для їх нейтралізації. Наприклад, підприємства можуть включати в свої плани можливі ризики, що дозволить підготуватися до різних сценаріїв розвитку подій і адаптувати свої стратегії відповідно до поточних викликів.

Визначення пріоритетних галузей, які можуть забезпечити максимальний ефект від інвестування, є важливим етапом стратегічного планування. Серед таких галузей виділяються:

– *інфраструктура*: проекти, такі як будівництво доріг, мостів, шкіл та медичних закладів, сприяють створенню нових робочих місць і покращенню доступу до послуг. Інвестиції в цю галузь стимулюють економічну активність і забезпечують довгострокову стабільність;

– *енергетика*: покращення та відновлення системи постачання електроенергії, забезпечення сталого функціонування електростанцій надасть можливість безперебійного енергопостачання, що покращить продуктивність компаній через уникнення затримок виробництва у зв'язку з вимкненням електроенергії. Також країна не буде закуповувати цей ресурс в інших держав, що, в свою чергу, допоможе направити кошти, які були б витрачені на електроенергію, на інші сфери діяльності;

– *транспорт*: розвиток транспортної інфраструктури, включаючи залізниці, автомагістралі та порти, є необхідним для забезпечення ефективної логістики та з'єднання регіонів. Інвестиції в цей сектор сприятимуть інтеграції України в міжнародні торгові шляхи та підвищать конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Крім того, важливим аспектом антикризового менеджменту є впровадження інновацій. Підприємства, які уважно стежать за змінами на ринку як у сфері попиту, так і у вдосконаленні бізнес-процесів, мають більше шансів на реабілітацію та розвитку бізнесу у повоєнний період. Технологічні інновації здатні оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, сприятиме задоволенню споживачів та зміцненню позицій на ринку.

Компанія «Нова Пошта» є яскравим прикладом підприємства, яке не лише змогло зберегти свої позиції під час повномасштабного вторгнення, а й успішно розширити свою діяльність на міжнародні ринки. Вже з 2014 року, коли ситуація в Україні була нестабільною, компанія вийшла на ринок Молдови, і наразі займає одне з провідних місць у цьому сегменті.

У 2022 році, під час повномасштабної війни, «Нова Пошта» адаптувала свою діяльність, активно впроваджуючи антикризовий менеджмент, що дозволило їй вийти на польський ринок під брендом Nova Post. Наразі 39 відділень Nova Post працюють у 25 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува. За 2023 рік компанія розширила свою присутність в Європі і вже відкрила представництва у 11 країнах: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина, Італія [2].

Незважаючи на постійні відключення електроенергії, компанія не лише уникнула збитків, але й впровадила нові сервіси, такі як «Відправлення через поштомат», що значно спростило процес відправлення посилок. Як зазначалося раніше, інновації відіграють важливу роль у антикризовому менеджменті, підвищуючи шанси компанії на виживання в умовах невизначеності. «Нова Пошта» впровадила послугу під брендом NovaPay, яка дала можливість компанії бути визнаною НБУ лідером серед усіх систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами, з часткою ринку – 45% [2].

Таким чином, антикризовий менеджмент стає невід'ємною складовою процесу відновлення економіки України. Він забезпечує виявлення потенційних загроз, своєчасну реакцію на зміни та впровадження інновацій, що значно підвищують шанси на успішне відновлення та подальший розвиток. У майбутньому системний підхід до управління кризами може стати основою для формування стабільної економіки, здатної протистояти викликам і забезпечувати процвітання українського суспільства.

Література:

1. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у війсьній та післявоєнній час в Україні. *SworldJournal*. 2022. № 2(13-02). С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>

2. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti

3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № (182). С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>