

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
ННІМВ ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ТАРАСОВА Анастасія Вікторівна

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ КОМПАНІЇ В ПЕРІОД ВІЙНИ

Спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав студент групи _____
Тарасова Анастасія Вікторівна

підпис
Науковий керівник: д. філософії,
Сохацький О.Ю.

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	
1.1. Поняття та сутність антикризового управління.....	4
1.2. Вплив воєнних дій на бізнес та економіку країни.....	14
1.3. Досвід міжнародних компаній у подоланні кризових ситуацій.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ	
2.1. Особливості функціонування бізнесу в умовах війни.....	24
2.2. Основні загрози та ризики для підприємств.....	25
2.3. Аналіз державної підтримки бізнесу під час війни.....	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ КОМПАНІЇ В ПЕРІОД ВІЙНИ	
1. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент стабілізації під час війни.....	31
2. Роль малого та середнього бізнесу у відновленні економіки під час війни.....	33
3. Диверсифікація ринків як метод зниження ризиків під час війни.....	34
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Сучасна економічна ситуація в Україні зазнає безпрецедентних викликів у зв'язку з повномасштабною війною, яку розпочала росія у 2022 році. Військові дії, руйнування інфраструктури, нестабільність фінансових ринків та зміни у логістиці спричинили глибокі трансформації в діяльності підприємств усіх форм власності. Тема є надзвичайно актуальною, оскільки саме в період війни зростає потреба у чітких стратегічних рішеннях, оперативному управлінні ризиками та забезпеченні стійкості бізнесу. Вивчення і впровадження ефективних антикризових заходів сприяє збереженню економічної активності в країні та підтримці її обороноздатності.

Формування антикризових заходів — це не лише реакція на негаразди, а й стратегічне управлінське рішення, яке охоплює широкий спектр дій: від оперативного менеджменту до довгострокового планування. У воєнний час надважливо вміти швидко і гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому безперервність важливих бізнес-процесів та підтримання соціальної відповідальності перед працівниками, партнерами і суспільством. [5]

Предметом дослідження цієї теми є процеси, механізми та інструменти розробки і реалізації антикризових заходів на підприємствах в умовах воєнного стану. Це включає аналіз управлінських рішень, стратегічного планування, фінансових, організаційних та операційних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків війни для компанії.

Завдання дослідження полягає у всебічному аналізі теоретичних засад антикризового управління, вивченні основних підходів до подолання кризових ситуацій, а також у розкритті особливостей впливу війни на функціонування компаній. У межах дослідження розглянемо практичний досвід підприємств, що вже зіткнулися з кризовими ситуаціями, виявимо найбільш ефективні стратегії та заходи, які дозволили їм зберегти стабільність і продовжити діяльність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Поняття та сутність антикризового управління

Антикризове управління це система дій сучасного менеджменту, що включає прогнозування, діагностику, нейтралізацію та ліквідацію кризових ситуацій.

Антикризове управління включає такі основні принципи.

Принцип запобігання: орієнтація на раннє виявлення та усунення потенційних загроз. Є одним із ключових і передбачає систему дій, спрямованих не на подолання вже існуючої кризи, а на недопущення її виникнення. Його сутність полягає у вчасному виявленні нестійких місць в системі управління, внутрішньої структури підприємства або зовнішнього середовища, які можуть стати індикатором негативних процесів, та у реалізації заходів, що мінімізують або повністю усувають ці загрози ще до їхнього прояву.

Глибоке розуміння принципу запобігання базується на усвідомленні, що кожна криза має ознаки, які з'являються задовго до її активної фази. Це можуть бути фінансові порушення, погіршення продуктивності, зростання дебіторської заборгованості, зменшення попиту, нестабільність на ринку сировини, зміни у законодавстві, зниження довіри з боку інвесторів або персоналу. Завдання управлінців — створити систему моніторингу та аналітики, яка здатна виявляти ці сигнали на ранніх стадіях.

Практичне втілення цього принципу включає впровадження безперервного стратегічного аналізу, внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту, сценарного планування та економічного прогнозування. Це дозволяє не лише виявити потенційні загрози, а й оцінити ймовірність їх реалізації, масштаб можливих наслідків і відповідно — розробити ефективні запобіжні заходи.

Сучасні інструменти, що підтримують реалізацію принципу запобігання, включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель "5 сил Портера", системи

раннього попередження, діагностику фінансової стійкості та динаміки ключових показників.

Принцип максимізації сприятливих можливостей: використання кризових ситуацій для пошуку нових напрямів розвитку. Цей принцип ґрунтується на ідеї, що кожна кризова ситуація, окрім загроз, містить і потенційні можливості, які можна і потрібно використати для розвитку підприємства. Інакше кажучи, замість того, щоб розглядати кризу виключно як негативне явище, управлінці мають навчитися бачити в ній поштовх до оновлення, оптимізації або навіть до стратегічного переосмислення діяльності підприємства.

Цей принцип передбачає ефективний підхід, коли підприємство не просто реагує на зовнішні чи внутрішні виклики, а намагається перетворити кризу в джерело зростання. Це можливо завдяки виявленню нових ринків, адаптації бізнес-моделі, перегляду товарного асортименту, впровадженню інновацій, підвищенню ефективності управління, реструктуризації процесів тощо.

Наприклад, під час фінансової кризи багато компаній змогли оптимізувати свої витрати, автоматизувати процеси, перейти на онлайн-торгівлю або дистанційні послуги. Це дозволило їм не лише зберегти позиції, а й зайняти нові ніші на ринку.

Практичне втілення принципу максимізації сприятливих можливостей передбачає використання методів стратегічного аналізу, таких як аналіз вікна можливостей (window of opportunity), методика Blue Ocean Strategy[19], а також гнучке стратегічне планування з допущенням кількох альтернативних сценаріїв.

Цей принцип також тісно пов'язаний із креативним мисленням керівників та здатністю підприємства до швидкої адаптації. Успішні компанії, як правило, вміють бачити у проблемах не ворога, а простір для інновацій. Це особливо актуально в умовах цифровізації, глобалізації, змін споживчих запитів. Тоді як компанії, які здатні перебудовуватись швидко, отримують суттєві конкурентні переваги. [17]

Принцип концентрації полягає у зосередженні ресурсів на ключових напрямках для досягнення максимального ефекту. Він означає фокусувати ресурси, увагу, час та зусилля керівництва на найбільш критичних напрямках діяльності підприємства, які є визначальними для його виживання або швидкого відновлення. Йдеться про вибір зусиль, які принесуть найбільший ефект у боротьбі з кризою.

Під час стабільного розвитку компанії можуть дозволити собі рівномірний розподіл ресурсів між усіма напрямками діяльності. Однак, в період кризи така стратегія є неефективною, адже ресурси (фінанси, кадри, час) обмежені, і їх недостатньо для підтримки всіх сфер одночасно. Принцип концентрації вимагає менеджмент зробити вибір на користь пріоритетів, тобто сконцентрувати сили на тих процесах, які мають критичне значення для подолання кризового стану, стабілізації ситуації або повернення підприємства на траєкторію зростання.

Таблиця 1.1

Напрямок дії	Конкретні заходи
Стабілізація фінансових потоків	- Робота з дебіторами - Скорочення витрат
Збереження клієнтів/контрактів	- Утримання ключових клієнтів - Продовження або переукладення важливих угод
Підтримка виробництва	- Фокус на виробництві найприбутковіших товарів або послуг
Збереження команди	- Утримання критично важливих фахівців - Збереження ядра команди

Розроблено автором на основі [9;11]

У практичному вимірі принцип концентрації проявляється без відхилень від прийнятих норм. Підприємство може тимчасово відмовитися від другорядних проектів, заморозити інвестиції в неключові напрями або навіть вийти з певних ринків. Це приведе до зосередження на тому, що дійсно приносить цінність або забезпечує виживання. У цьому допомагають такі інструменти, як ABC-аналіз, матриця BCG, Pareto-аналіз[14] (правило 20/80), які допомагають визначити найважливіші напрями впливу.

Важливо також, щоб концентрація не переросла у обмеженість мислення — варто постійно оцінювати ситуацію та бути готовим перенаправити увагу, якщо змінюються обставини.

Ключова ідея цього принципу — відкинути зайве та сфокусуватися на головному. Його ефективність підтверджується практикою багатьох компаній: у кризовий період виживають і навіть зміцнюються ті підприємства, які вміють точно визначити свої "точки зростання" і вкласти в них максимум ресурсів.

Принцип часових обмежень: швидке реагування та прийняття рішень у вузькі терміни. Він полягає в необхідності приймати управлінські рішення та реалізовувати дії у визначені строки. Оскільки час у кризовій ситуації є критично важливим ресурсом. На відміну від умов стабільного розвитку, коли процес ухвалення рішень може бути відкладеним або розтягнутим у часі. В період кризи втрата навіть кількох днів або годин може призвести до непоправних наслідків. Таких як зупинка виробництва, втрата клієнтів, падіння ринкової вартості або банкрутство.

Зміст принципу полягає в тому, що ефективність управління кризою залежить не тільки від правильності рішень, але й від їхньої швидкості. Як правило доводиться діяти в умовах обмеженої інформації, високої невизначеності та стресу, що потребує особливої рішучості та здатності діяти оперативно.

В антикризовому менеджменті широко використовується поняття "вікна можливостей" (англ. *window of opportunity*) — це часовий проміжок, коли певне рішення або дія здатні дати найкращий ефект. Якщо вчасно не скористатися цим вікном, воно може закритися, і підприємство втратить шанс на відновлення чи мінімізацію збитків. Наприклад, пізно подані документи на реструктуризацію боргу можуть викликати судову справу, або затримка із запуском нового продукту під час зміни ринку може дати конкурентам перевагу.

Таблиця 1.2

Компонент	Конкретні дії
Чіткі дедлайни	Встановлення термінів виконання для кожного етапу антикризового плану
Скорочення процедур	Спрощення та прискорення процесів прийняття рішень
Делегування повноважень	Надання керівникам середньої ланки або командам права на оперативні дії
Оперативний контроль	- Щоденні звіти - Короткі регулярні наради - Динамічне планування
Гнучкість і прогнозування	Підготовка альтернативних сценаріїв і здатність швидко змінювати стратегію

Розроблено автором на основі [8]

При цьому важливо уникати таких крайнощів, як поспіх, що базується на паніці, він може призвести до помилок. Тому часові обмеження мають поєднуватися з професійною аналітикою та ретельною підготовкою. Менеджер повинен знаходити баланс між швидкістю й обґрунтованістю рішень.

Цей принцип тісно пов'язаний із поняттям “кризового лідерства”, яке вимагає від керівника не лише обізнаності, а й здатності мобілізувати команду на швидкі дії, працювати в умовах тиску, приймати відповідальність без тривалих узгоджень.

Принцип об'єктивності та реалістичності включає в собі прийняття рішень на основі достовірної інформації та реальних можливостей. Такий принцип передбачає ухвалення рішень і формування управлінських дій на основі неупередженої, достовірної та фактичної інформації про стан підприємства, зовнішнє середовище та перебіг кризових процесів. Він вимагає уникати емоційних оцінок, самозаспокоєння або надмірного оптимізму, які часто стають причиною поглиблення кризи.

Суть цього принципу полягає в тому, що для ефективного подолання кризи потрібно дивитися на ситуацію об'єктивно. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на реальному стані справ. Відповідно, перший крок у реалізації цього принципу — це цілісна діагностика підприємства, його фінансової ситуації, ринкових позицій, конкурентних переваг і слабкостей, а також аналіз зовнішніх чинників (політичних, економічних, регуляторних, соціальних тощо).

Таблиця 1.3

Складова	Суть
Фінансова прозорість	Реальна оцінка балансу, платоспроможності, ліквідності, без прикрашання або замовчування
Чесний внутрішній аудит	Виявлення та аналіз помилок керівництва для запобігання їх повторенню
Реалістичне планування	Формування плану на основі досяжних цілей і доступних ресурсів, без ілюзій чи надмірного оптимізму
Критичне мислення	Постійна перевірка припущень, фактів, верифікація інформації, недовіра до інтуїції без доказів
Врахування песимістичних сценаріїв	Передбачення найгірших варіантів розвитку подій і підготовка до них

Розроблено автором на основі [3,11]

Недотримання принципу об'єктивності може призвести до запізненого реагування на кризу, неефективних рішень або навіть шахрайства у звітності. Що поглиблює проблему і створює загрозу репутації та довіри з боку інвесторів, партнерів і персоналу.

Цей принцип також тісно пов'язаний з етикою управління — чесність із собою, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами. Формує довіру та дозволяє консолідувати зусилля для виходу з кризи. У кризових умовах обман, зволікання з визнанням проблеми або навмисне спотворення інформації можуть виявитися фатальними.

Принцип оптимального співвідношення централізму та децентралізму. Це баланс між централізованим керівництвом та автономією підрозділів. Він полягає у пошуках раціонального балансу між концентрацією влади та повноважень на вищих рівнях управління (централізм) і передачею частини повноважень та відповідальності на нижчі рівні (децентралізм) для оперативного вирішення проблем та адаптації до специфічних умов кризової ситуації.

Адже, не існує універсально правильного підходу – занадто високий рівень централізації може призвести до повільного прийняття рішень та втрати оперативності, тоді як надмірна децентралізація може спричинити хаос, неузгодженість дій та втрату контролю над ситуацією в цілому. [11]

Принцип багатоваріантності та ризиковості базується на розгляді кількох альтернативних рішень з урахуванням можливих ризиків. Суть принципу полягає у необхідності розробки та оцінки кількох можливих сценаріїв розвитку кризи та відповідних альтернативних планів дій. Це передбачає врахування потенційних ризиків кожного варіанту та готовність до прийняття обґрунтованих рішень для ефективного подолання кризової ситуації. Замість єдиного плану компанія повинна мати набір гнучких стратегій. Це дозволить оперативно адаптуватися до непередбачуваного розвитку подій та обирати оптимальні рішення. При цьому реагуючи на потенційні вигоди та можливі негативні наслідки. Такий підхід допомагає зменшити невизначеність, підвищити готовність до криз та знайти найбільш ефективні шляхи виходу з них.

Принцип кадрової політики. Це залучення кваліфікованих фахівців, здатних діяти в умовах кризи. Цей принцип в антикризовому управлінні полягає у формуванні та реалізації стратегії управління персоналом, яка забезпечує наявність кваліфікованих, мотивованих та лояльних співробітників. Які здатні ефективно діяти в умовах кризи та сприяти її подоланню. Це включає заходи з оптимізації чисельності персоналу, перекваліфікації та навчання, підтримки мотивації та залученості, розвитку лідерських якостей та зміцнення корпоративної культури. Кадрова політика в кризовий період має бути спрямована на збереження ключових співробітників. І підвищення їхньої гнучкості та адаптивності, а також на створення команди, здатної швидко реагувати на зміни та досягати антикризових цілей.

Принцип мотивації формує стимулювання персоналу до активної участі в антикризових заходах. Він полягає у створенні та підтримці такого рівня зацікавленості та спонукання співробітників до ефективної роботи, який необхідний для успішного подолання кризової ситуації. В умовах невизначеності та стресу особливо важливо використовувати різноманітні інструменти мотивації, як матеріальні (премії, надбавки), так і нематеріальні (визнання заслуг, можливості для розвитку, залучення до прийняття рішень).

Метою є підтримка високого рівня продуктивності, лояльності та залученості персоналу. Його готовності до подолання труднощів та досягнення антикризових цілей компанії. Ефективна мотивація допомагає зберегти основних співробітників та стимулює їхню ініціативу в складних умовах.

Оптимізація ресурсного забезпечення включає ефективне використання наявних ресурсів. Полягає в оптимальному використанні всіх видів ресурсів підприємства з метою забезпечення безперервної діяльності, підвищення продуктивності та зниження витрат у період кризи. У складні часи доступ до фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів часто обмежений, тому надзвичайно важливо не просто володіти ресурсами, а забезпечити їх раціональний розподіл і використання відповідно до пріоритетів антикризової стратегії. Ресурси підприємства — це всі активи, можливості та засоби, які можуть бути використані для досягнення цілей. В умовах кризи йдеться не про розширення ресурсної бази (що часто недоступно), а саме про її оптимізацію: скорочення зайвого, посилення важливого та перерозподіл на користь критично необхідних напрямків. Це дозволяє зменшити витрати, уникнути дублювання функцій, підвищити ефективність виробництва і прийняття рішень.

Підвищення конкурентоспроможності: розробка новітніх продуктів, вихід на нові ринки. Він спрямований на зміцнення позицій підприємства за рахунок кращого задоволення потреб споживачів, інновацій, підвищення якості продуктів або послуг, ефективного управління витратами та адаптації до змін ринкового середовища. У період кризи підприємства, які здатні швидко трансформувати свою діяльність і запропонувати конкурентні переваги, отримують шанс не тільки зберегтися, а й посилити свої позиції у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.4

№	Інструмент	Суть / Приклади
1.	Диференціація продукції / послуг	Унікальні переваги: якість, інновації, екологічність, гнучкість, УТП
2.	Цінова стратегія	- Зниження ціни без втрати маржинальності - Гнучке ціноутворення - Бонуси, акції
3.	Якість обслуговування клієнтів	Швидкість, персоналізація, уважність, гнучкість у роботі з клієнтами
4.	Оптимізація внутрішніх процесів	Зменшення витрат, усунення затримок, підвищення продуктивності
5.	Інновації	Технологічні або організаційні зміни: онлайн-продажі, нові сервіси, продукти
6.	Імідж та репутація	Надійність, соціальна відповідальність, виконання зобов'язань
7.	Робота з персоналом	Утримання ключових кадрів, розвиток навичок, мотивація, культура змін

Розроблено автором на основі [2]

Поліпшення іміджу підприємства: відновлення довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Це комплекс заходів, спрямованих на відновлення, зміцнення та позитивне перетворення сприйняття компанії її цільовими аудиторіями (клієнтами, партнерами, інвесторами, співробітниками, громадськістю) після негативного впливу кризової ситуації.

Суть цього процесу полягає не лише у замовчуванні або приховуванні наслідків кризи, а у проактивній та системній роботі над відновленням довіри. А також демонстрацією відповідальності, прозорості та здатності компанії до подолання труднощів і подальшого розвитку.

Таблиця 1.5

Ключові аспекти поліпшення іміджу в антикризовому управлінні:

№	Аспект	Основні дії та елементи
1.	Чесна та прозора комунікація	Оперативне інформування, відкритість до діалогу, використання різних каналів (заяви, преса, соцмережі, звернення до клієнтів).
2.	Демонстрація відповідальності	Визнання помилок, конкретні дії з усунення наслідків, впровадження нових стандартів, соціальна відповідальність.
3.	Відновлення довіри	Послідовність дій, залучення лідерів думок, публікація позитивних відгуків і успішних кейсів.
4.	Ребрендинг та оновлення	Зміна слогану, візуального стилю, повідомлень,

	позиціонування	підкреслення нових цінностей.
5.	Робота з персоналом	Внутрішня комунікація, підтримка, залучення до антикризових заходів, формування довіри серед співробітників.
6.	Проактивне формування позитивного інформаційного поля	Публікація позитивних новин, участь у конференціях, робота зі ЗМІ, демонстрація експертності компанії.

Розроблено автором на основі [1;3;4]

Розвиток персоналу зосереджується на підвищенні кваліфікації працівників, формування антикризової культури.

Перекваліфікацію та навчання новим навичкам. Криза часто супроводжується зміною бізнес-процесів, впровадженням нових технологій або виходом на нові ринки. У таких умовах зростає потреба в перекваліфікації співробітників і навчанні їх навичкам, які відповідають новим потребам компанії. Це може включати освоєння нового обладнання, програмного забезпечення, нових методів продажу чи управління.

Розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій. У періоди невизначеності та стресу ефективне лідерство є критично важливим. Розвиток лідерських здібностей керівників усіх рівнів допомагає підтримувати командний дух, приймати обґрунтовані рішення і вести колектив до досягнення антикризових цілей. Це передбачає тренінги з управління змінами, кризового менеджменту, комунікації та мотивації.

Підвищення гнучкості та адаптивності. Персонал повинен бути готовий швидко адаптуватися до нових умов, змінювати підходи до роботи, бути відкритим до інновацій. Розвиткові заходи можуть бути спрямовані на формування гнучкого мислення, здатності до самонавчання і ефективної роботи в умовах невизначеності.

Зміцнення командної роботи та співробітництва. В антикризовий період особливо важливо забезпечити злагоджену взаємодію команди та ефективну між відділами комунікацію.

Розвиток стресостійкості та емоційного інтелекту. Криза часто супроводжується високим рівнем стресу. Розвиток навичок управління емоціями, саморегуляції та емпатії допомагає співробітникам зберігати

продуктивність і підтримувати позитивну атмосферу в колективі. Корисними є тренінги зі стрес-менеджменту й емоційного інтелекту. [1]

1.2. Вплив воєнних дій на бізнес та економіку країни

Війна є не просто збройним конфліктом, а глибоким тектонічним зрушенням, що фундаментально перекроєє тканину бізнесу та економіки країни, залишаючи за собою шлейф руйнувань, трансформацій та довготривалих наслідків. Її вплив проникає в усі сфери господарської діяльності, від мікрорівня окремих підприємств до макроекономічних показників держави. Насамперед, війна завдає сильного удару по фізичному капіталу. Постійні обстріли та інші військові дії призводять до прямого знищення виробничих потужностей: заводів, фабрик, шахт, електростанцій. Руйнуються транспортні шляхи – дороги, мости, залізничні колії, порти, аеропорти. Це паралізує логістику та унеможлиблює нормальне функціонування ланцюгів постачання. Знищується сільськогосподарська техніка, забруднюються або стають недоступними земельні угіддя. Така руйнація не лише призводить до миттєвого скорочення обсягів виробництва, але й потребує колосальних інвестицій та часу на відновлення, відкладаючи економічне зростання на роки.

Людський капітал також зазнає значних втрат. Мобілізація значної частини працездатного чоловічого населення до лав збройних сил забирає кваліфіковану робочу силу з економіки, створюючи гострий дефіцит фахівців у багатьох галузях. Масова внутрішня та зовнішня міграція, спричинена бойовими діями та загрозою життю, призводить до дисбалансу на ринку праці і ускладнює заповнення вакансій та може спричинити зниження загальної продуктивності праці. Людські втрати – загибель та поранення мирного населення та військових, безповоротно зменшує трудовий потенціал нації.

Фінансовий сектор країни під час війни опиняється під колосальним тиском. Державні витрати різко зростають через необхідність фінансування армії, закупівлю озброєння, соціальну підтримку біженців та внутрішньо

переміщених осіб. Це часто призводить до збільшення державного боргу, розкручування інфляційної спіралі та знецінення національної валюти. Нестабільність та невизначеність відштовхують інвесторів, спричиняють відтік капіталу. Заморожені активи можуть паралізувати банківську систему та ускладнити доступ бізнесу до кредитних ресурсів. Також зростають ризики неплатоспроможності підприємств та банкрутств, це в свою чергу ще більше підриває фінансову стабільність економіки.

Зовнішньоекономічна діяльність країни зазнає глибоких трансформацій. Торговельні зв'язки руйнуються через бойові дії, блокаду портів та транспортних шляхів. Запровадження санкцій проти країни-агресора та контрсанкцій можуть суттєво обмежити можливості експорту та імпорту товарів і послуг. Змінюються ринки збуту, виникає необхідність пошуку нових партнерів та налагодження нових логістичних маршрутів. Це часто пов'язано зі значними витратами та затримками. Дефіцит імпортних товарів, особливо критично важливих (енергоносії, медикаменти, технологічне обладнання), може призвести до зростання цін та погіршення рівня життя населення. [15]

На мікрорівні окремі підприємства стикаються з певними проблемами. Руйнування виробничих потужностей, втрата складських запасів, неможливість постачання сировини та комплектуючих, проблеми з логістикою, відтік кваліфікованого персоналу, падіння попиту через зниження платоспроможності населення. Такі обставини створюють виклики для багатьох компаній. Навіть ті підприємства, які фізично не постраждали від бойових дій, можуть зазнавати значних збитків через порушення господарських зв'язків, зростання собівартості продукції та загальну економічну нестабільність.

Однак, поряд з руйнівними наслідками, війна може мати певні переорієнтовуючі впливи на окремі сектори економіки. Зростає попит на продукцію військово-промислового комплексу, підприємства оборонної промисловості отримують значні державні замовлення. Активізуються розробки та впровадження нових технологій, особливо у сфері оборони, кібербезпеки та зв'язку. Вони з часом можуть знайти застосування і в

цивільному секторі. Війна також стає поштовхом для розвитку внутрішнього виробництва, імпортозаміщення та пошуку нових, більш стійких логістичних рішень. Після завершення бойових дій виникає величезна потреба у відновленні зруйнованої інфраструктури, житла та промислових об'єктів, що може стати потужним драйвером для будівельної галузі, виробництва будівельних матеріалів та суміжних секторів економіки.

Війна завдає нищівного удару по економіці країни, що вимірюється сотнями мільярдів доларів прямих та непрямих збитків. За даними дослідження Київської школи економіки (KSE), станом на жовтень 2024 року, лише непрямі фінансові втрати економіки України перевищили \$1,1 трильйона. Прямі збитки від руйнування інфраструктури, за оцінками Світового банку на лютий 2024 року, сягали майже \$500 мільярдів, і ця цифра продовжує зростати з кожним днем бойових дій.

За показниками «Мінфіну» ВВП України у 2024 році порівняно з 2023, збільшився на 2,9%.



Рис 1. Зміна реального ВВП. Розроблено автором самостійно на основі [22]

Економіка України в січні 2025 року зросла на 1,5%, порівняно з 1,7% у грудні, а у лютому вона зросла на 0,7% (за даними пресслужби Міністерства економіки України).

Зовнішньоторговельні потоки зазнали змін. Експорт товарів і послуг у 2022 році впав на 12,4%. Водночас, імпорт зріс на 15,5%, що свідчить про порушення внутрішнього виробництва та залежність від зовнішніх поставок.

Державний борг України стрімко зростає. За період з лютого 2022 року до травня 2023 року він збільшився на 68%, сягнувши 4,594 трильйона гривень. Станом на 31 березня 2025 року сукупний обсяг державного та гарантованого державою боргу України склав 7,12 трильйона гривень або 171,73 млрд доларів США (за даними міністерства фінансів України).

Інфляція також є серйозною проблемою. У 2022 році споживчі ціни зросли на понад 26%. У квітні 2025 року річна інфляція в Україні прискорилася до 15,1%. Основні причини зростання цін – неврожаї, здорожчання алкоголю та тютюну, а також високі витрати бізнесу на зарплати. Про це повідомляє «Главком» з посиланням на пресслужбу Національного банку. [22]

Окремі галузі економіки постраждали особливо сильно. Металургія втратила значну частину своїх потужностей через руйнування та окупацію великих підприємств, таких як "Азовсталь" та ММК ім. Ілліча. Аграрний сектор втратив значні посівні площі та зазнав проблем з експортом через блокування портів. За оцінками, виробництво продукції рослинництва у 2022 році зменшилося на 35-40%. І в той же час у 2024 році відбувалися періодичні блокади аграрної продукції польськими фермерами.

Водночас, окремі сектори, такі як військово-промисловий комплекс та будівельна галузь (у зв'язку з відновленням зруйнованого), можуть демонструвати зростання. З 2022 по 2025 рік будівельна галузь України демонструвала стійке зростання, незважаючи на військові дії. Наприклад, загальний обсяг будівельних робіт у 2024 році становив 170 млрд грн, що на 6% більше, ніж у 2023 році. У 2025 році цей показник досягне 180 млрд грн. Таким чином, будівельна галузь продовжує відігравати ключову роль в економічному розвитку країни.

1.3 Досвід міжнародних компаній у подоланні кризових ситуацій

Чимало міжнародних компаній стикалося із кризовими ситуаціями. Одним із показових кейсів є криза, з якою зіткнулася компанія Johnson & Johnson у 1982 році, відома як "Tylenol scare". Ця криза, хоч і не була спричинена воєнними діями, але стала класичним прикладом ефективного антикризового управління та відновлення довіри споживачів.

У вересні 1982 року в Чикаго сім осіб померли після вживання капсул знеболювального Tylenol, одного з найпопулярніших продуктів Johnson & Johnson, який займав близько 37% ринку анальгетиків у США з річним обсягом продажів понад \$450 мільйонів. Розслідування показало, що капсули були навмисно отруєні ціанідом вже після того, як вони покинули виробництво.

Реакція Johnson & Johnson була безпрецедентно швидкою та рішучою. Протягом кількох днів компанія повністю відкликала 31 мільйон флаконів Tylenol з полиць магазинів по всій країні, що коштувало їй близько \$100 мільйонів втрачених доходів. Це рішення було прийнято, незважаючи на відсутність доказів того, що отруєння відбулося на етапі виробництва. Генеральний директор компанії Джеймс Берк особисто виступив зі зверненням до громадськості, висловлюючи співчуття жертвам та обіцяючи повне співробітництво з правоохоронними органами.

Johnson & Johnson запровадила безкоштовну гарячу лінію для споживачів, щоб відповідати на їхні запитання та надавати інформацію. Компанія активно співпрацювала зі ЗМІ, забезпечуючи прозоре та своєчасне інформування про хід розслідування та вжиті заходи. Було оголошено про тимчасове припинення виробництва та продажів капсул Tylenol.

Для відновлення довіри споживачів Johnson & Johnson розробила та впровадила кілька ключових ініціатив. По-перше, компанія інвестувала значні кошти у розробку та впровадження нових, захищених від несанкціонованого відкриття упаковок з потрійним захистом (герметична кришка, захисна плівка

на горловині флакона та захищена блистерна упаковка для таблеток). На цю зміну упаковки було витрачено понад \$150 мільйонів.

По-друге, Johnson & Johnson провела масштабну рекламну кампанію, спрямовану на відновлення довіри до бренду Tylenol. Кампанія підкреслювала нові заходи безпеки та якість продукту. На цю кампанію було виділено значний бюджет, точні цифри якого публічно не розголошувалися, але експерти оцінюють його в десятки мільйонів доларів.

По-третє, компанія запропонувала споживачам безкоштовний обмін старих капсул Tylenol на нові таблетки у захищеній упаковці, що також коштувало значних коштів, але продемонструвало її відповідальність та турботу про безпеку клієнтів.

Результати цих дій були вражаючими. Вже через кілька місяців після кризи, завдяки активній комунікації, прозорості та впровадженню нових стандартів безпеки, частка ринку Tylenol почала відновлюватися. Протягом року вона зростає з практично нуля до приблизно 30%, що свідчило про відновлення довіри значної частини споживачів. Хоча компанії знадобилося кілька років, щоб повністю повернути свою колишню лідерську позицію на ринку анальгетиків, криза Tylenol стала хрестоматійним прикладом того, як рішучі, етичні та орієнтовані на споживача дії можуть допомогти міжнародній компанії не лише пережити серйозну кризу, але й зміцнити свою репутацію в довгостроковій перспективі. Втрати Johnson & Johnson були значними у короткостроковій перспективі (близько \$150 мільйонів прямих витрат та значні втрачені продажі), але стратегічно правильна реакція дозволила зберегти бренд та відновити його ринкову позицію, демонструючи важливість прозорості, відповідальності та інвестицій у безпеку споживачів під час кризових ситуацій. Розроблено автором на основі [9]

Продовжуючи аналізувати досвід міжнародних компаній у подоланні кризових ситуацій, варто звернутися до кейсу Toyota Motor Corporation та її реакції на серію масштабних відкликань автомобілів у 2009-2010 роках. Ця криза була спричинена проблемами з педалями газу, які могли заклинювати, та

килимками, що могли заважати натисканню на педаль, що призвело до низки аварій та навіть смертельних випадків. На піку кризи Toyota відкликала понад 10 мільйонів автомобілів по всьому світу, що завдало величезної шкоди репутації компанії, яка довгий час вважалася символом якості та надійності.

Першопочаткова реакція Toyota часто критикувалася як повільна та недостатньо прозора. Компанія не одразу визнала масштаб проблеми та зволікала з оголошенням масових відкликань. Це призвело до зростання негативу в засобах масової інформації та серед споживачів. Акції Toyota впали на понад 20% протягом кількох тижнів після початку кризи, а ринкова капіталізація компанії зменшилася на десятки мільярдів доларів. За оцінками аналітиків, загальні витрати Toyota, пов'язані з відкликаннями, ремонтом автомобілів, судовими позовами та втраченими продажами, сягнули понад \$5 мільярдів.

Однак, згодом Toyota змінила свій підхід та вжила низку рішучих заходів для подолання кризи та відновлення довіри. У лютому 2010 року президент Toyota Акіо Тойода особисто виступив з публічними вибаченнями перед Конгресом США та споживачами, взявши на себе повну відповідальність за проблему. Він пообіцяв повне співробітництво з регулюючими органами та впровадження жорсткіших стандартів контролю якості.

Toyota розробила та реалізувала масштабну програму з усунення виявлених дефектів у відкликаних автомобілях. Компанія збільшила виробничі потужності ремонтних центрів, найняла додатковий персонал та максимально спростила процедуру ремонту для власників автомобілів. На проведення ремонтних робіт було витрачено значні кошти.

Для відновлення довіри споживачів Toyota запустила масштабну рекламну кампанію, яка підкреслювала нові заходи безпеки та якість оновлених автомобілів. Компанія також активно взаємодіяла зі ЗМІ та блогерами, надаючи детальну інформацію про вжиті заходи та відповідаючи на запитання споживачів. Було посилено роботу з клієнтами через гарячу лінію та соціальні мережі.

Крім того, Toyota провела внутрішні реформи, спрямовані на посилення контролю якості та підвищення оперативності реагування на потенційні проблеми. Було створено нові комітети з безпеки та якості, розширено повноваження регіональних представництв у прийнятті рішень щодо відкликань, а також посилено комунікацію між інженерними та управлінськими підрозділами.

Результатом цих зусиль стало поступове відновлення репутації Toyota. Продажі автомобілів компанії почали зростати, хоча для повного повернення до докризових показників знадобилося кілька років. Акції Toyota також відновили свої позиції. Криза Toyota стала важливим уроком для інших міжнародних компаній, продемонструвавши важливість швидкої та прозорої реакції на проблеми з безпекою продукції, особистої відповідальності керівництва, активної комунікації зі споживачами та регулюючими органами, а також готовності до значних фінансових витрат для усунення наслідків кризи та відновлення довіри. Хоча короткострокові фінансові втрати Toyota були величезними, довгострокова стратегія, спрямована на відновлення якості та безпеки, дозволила компанії зберегти свої позиції на світовому автомобільному ринку. [13]

Розглядаючи ще один показовий приклад подолання масштабної кризи міжнародною компанією, варто звернутися до випадку British Petroleum (BP) та катастрофи на нафтовій платформі Deepwater Horizon у Мексиканській затоці у 2010 році. Ця подія призвела до наймасштабнішого витоку нафти в історії США, завдавши колосальної шкоди екології, рибальству та туризму регіону, а також серйозно підірвавши репутацію BP.

Вибух на нафтовій платформі 20 квітня 2010 року призвів до загибелі 11 працівників та неконтрольованого витоку нафти, який тривав 87 днів. За цей час у води Мексиканської затоки вилилося близько 4,9 мільйона барелів нафти. Екологічні збитки були величезними, постраждали сотні кілометрів узбережжя, загинула велика кількість морських тварин та птахів.

Першопочаткова реакція BP викликала широку критику. Компанія спочатку недооцінювала масштаби катастрофи та запевняла, що зможе швидко зупинити витік. Генеральний директор BP Тоні Гейворд зробив кілька невдалих публічних заяв, які сприймалися як бездушні та байдужі до трагедії. Це призвело до різкого падіння акцій BP – протягом кількох тижнів їх вартість обвалилася більш ніж на 50%, а ринкова капіталізація компанії зменшилася на десятки мільярдів доларів.

Під тиском громадськості, уряду США та екологічних організацій BP була змушена вжити більш рішучих заходів. Компанія виділила значні кошти на ліквідацію наслідків розливу нафти, очищення узбережжя та виплату компенсацій постраждалим. Загальна сума витрат BP, пов'язаних з катастрофою Deepwater Horizon, за оцінками, перевищила \$65 мільярдів.

BP активно залучала експертів та інженерів для розробки та реалізації технологій зупинки витоку нафти. Після кількох невдалих спроб, їм вдалося закупорити свердловину лише через кілька місяців після аварії.

Для відновлення своєї репутації BP запустила масштабну рекламну кампанію під слоганом "Making it Right" ("Виправляємо ситуацію"). Компанія намагалася продемонструвати свою відповідальність та зусилля, спрямовані на відновлення екосистеми Мексиканської затоки та підтримку постраждалих громад. На цю кампанію було витрачено сотні мільйонів доларів.

BP також активно співпрацювала з науковими установами та екологічними організаціями для проведення досліджень впливу нафтового забруднення та розробки ефективних методів відновлення. Компанія фінансувала довгострокові програми моніторингу стану екосистеми затоки.

Процес відновлення репутації BP був тривалим та складним. Попри значні фінансові витрати та зусилля, компанія ще довгий час стикалася з негативним ставленням громадськості та численними судовими позовами. Однак, завдяки послідовним діям, спрямованим на ліквідацію наслідків катастрофи, виплату компенсацій та демонстрацію довгострокової екологічної відповідальності, BP поступово змогла відновити частину втраченої довіри.

Криза Deepwater Horizon стала ще одним важливим уроком для міжнародних компаній, підкресливши критичну важливість запобігання техногенним катастрофам, оперативного та адекватного реагування на надзвичайні ситуації, прозорі комунікації з громадськістю та готовності до несення повної фінансової відповідальності за завдані збитки. Цей кейс також показав, що відновлення репутації після масштабної екологічної катастрофи є надзвичайно складним та довготривалим процесом, який вимагає не лише значних фінансових вкладень, але й щирої демонстрації довгострокової прихильності принципам сталого розвитку та екологічної безпеки. [11]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ

2.1. Особливості функціонування бізнесу в умовах війни

Війна – це надзвичайний виклик, що змінює не лише політичну, соціальну чи гуманітарну реальність, а й докорінно впливає на функціонування бізнесу. Бізнес у воєнний період стикається з низкою викликів, які потребують оперативного реагування, стратегічної гнучкості, інноваційного мислення та здатності до адаптації.

В умовах війни функціонування бізнесу зазнає суттєвих змін і викликів. Перш за все, нестабільна безпекова ситуація змушує компанії швидко адаптуватися до нових реалій. Виникає потреба у зміні логістичних маршрутів, перенесенні виробничих потужностей у більш безпечні регіони, а також забезпеченні захисту персоналу.

Однією з ключових особливостей є зниження платоспроможності населення та зменшення попиту на багато товарів і послуг. Це змушує бізнес оптимізувати витрати, переорієнтовувати асортимент, шукати нові ринки збуту або переходити до онлайн-формату роботи.

Крім того, виникають труднощі з постачанням сировини, комплектуючих і товарів. Блокування транспортних шляхів або їхня небезпека ускладнюють логістику. У цих умовах важливо знаходити альтернативних постачальників, використовувати локальні ресурси та перебудовувати ланцюги постачання.

Війна також стимулює розвиток соціальної відповідальності бізнесу. Багато компаній активно підтримують Збройні сили, допомагають переселенцям і беруть участь у гуманітарних ініціативах. Це зміцнює довіру до бренду та посилює його позиції у суспільстві.

Нарешті, адаптація до нових умов вимагає швидких рішень, гнучкості та здатності до інновацій. Бізнес, який здатен швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові технології та моделі роботи, має більше шансів не лише вижити, а й розвиватися навіть у кризовий період.

Таблиця 1.7

Основні особливості функціонування бізнесу в умовах війни

№	Особливість	Опис
1.	Нестабільність і непередбачуваність	Порушення логістики, зниження попиту, руйнування інфраструктури; необхідність гнучкості у прийнятті рішень.
2.	Проблеми з логістикою	Ускладнення транспортування товарів, потреба у зміні маршрутів та створенні запасів.
3.	Безпека персоналу	Евакуація, дистанційна робота, психологічна підтримка співробітників, створення безпечних умов праці.
4.	Мобілізація і кадрові втрати	Дефіцит кадрів через мобілізацію та переміщення населення; необхідність перепідготовки персоналу.
5.	Зниження купівельної спроможності	Скорочення витрат споживачів; потреба адаптації цінової політики та фокус на базові потреби.
6.	Переорієнтація на внутрішній ринок	Втрата зовнішніх ринків; зміна маркетингу та продукту для задоволення внутрішнього попиту.
7.	Підтримка держави та міжнародних партнерів	Отримання грантів, податкових пільг, фінансування; важливість взаємодії з донорами.
8.	Цифровізація та дистанційні рішення	Використання хмарних технологій, CRM, електронної комерції та онлайн-сервісів.
9.	Соціальна відповідальність	Допомога армії, підтримка ВПО, благодійні ініціативи; посилення корпоративної етики.
10.	Психологічна витривалість підприємців	Лідерство, стресостійкість, здатність приймати складні рішення та зберігати мотивацію команди.

Розроблено автором на основі [10;14;19]

2.2. Основні загрози та ризики для підприємств

Перш за все, найгострішою загрозою є економічна нестабільність. Коливання валютних курсів, інфляція, зміни в оподаткуванні чи державному регулюванні — усе це може різко змінити фінансове становище компанії. Підприємство, яке не має "подушки безпеки", може просто не витримати навіть короткострокового економічного шоку.

Не менш значущою є політична нестабільність, особливо в країнах з нестабільною державною владою або в умовах війни. Законодавчі ініціативи, які приймаються без консультацій із бізнесом, можуть мати непередбачувані наслідки. Наприклад, раптове запровадження нових податків чи мит може поставити під загрозу цілу галузь. Яскравим прикладом цього є запровадження

адміністрації Трампа нових мит у 2025 році, які негативно вплинули на економіку США, спричинивши зростання цін, уповільнення ВВП, зниження реальних доходів та посилення економічної невизначенності.

Особливу увагу потрібно звернути на безпекові ризики, які стають особливо актуальними в умовах збройного конфлікту. Руйнування інфраструктури, пошкодження обладнання, загроза життю працівників — усе це потребує швидкої реакції та додаткових витрат. Бізнес повинен думати не лише про прибуток, а й про евакуаційні плани, страхування та кризове управління. [13]

Серйозним викликом є кіберзагрози. У цифрову епоху витік інформації або хакерська атака можуть спричинити колосальні збитки. Порушення роботи сайтів, CRM-систем чи електронного банкінгу здатні паралізувати діяльність компанії навіть на міжнародному рівні. Саме тому питання кібербезпеки вже давно не є другорядним — воно стало життєво важливим. Прикладом послужило масштабна кібератака у 2025 році яку здійснила росія на цифрову інфраструктуру «Укрзалізниці». Це призвело до збоїв в роботі систем управління рухом, продажу квитків та логістики. Внаслідок атаки були затримані десятки поїздів, а компанія втратила мільйони гривень через порушення операційної діяльності.

Крім того, не слід забувати про репутаційні ризики. У світі, де інформація поширюється миттєво, імідж — це валюта, яку потрібно захищати з не меншим завзяттям, ніж фінанси.

Ще одним ризиком є ризик втрати ключових кадрів. Без людей жоден бізнес не існує. Якщо компанія не забезпечує належного рівня мотивації, розвитку та безпеки — вона може втратити найцінніше. Зміна керівництва, демотивація працівників — усе це здатне підірвати стабільність навіть найуспішнішої організації. [16]

Не менш важливим є екологічний ризик. Компанії, які ігнорують стандарти охорони навколишнього середовища, наражаються не лише на штрафи, а й на суспільне невдоволення. Зростає усвідомленість споживачів, і

порушення екологічних норм може коштувати бізнесу не лише грошей, а й майбутнього.

Зрештою, внутрішні ризики — це ті "тіньові зони", які підприємство часто ігнорує. Корупція, шахрайство всередині компанії, неправильне управління, відсутність стратегічного бачення — все це може стати причиною краху навіть у зовні успішній структурі. Особливо небезпечним є низький рівень корпоративного управління, неефективна комунікація між підрозділами та недосконалість процедур внутрішнього контролю. Для зниження цих ризиків важливо впроваджувати сучасні інструменти управління, проводити внутрішній аудит та створювати прозору корпоративну культуру.

Таким чином, у складних умовах війни підприємства мають справу з багаторівневою системою загроз, що охоплює як зовнішнє середовище, так і внутрішні процеси. Успішне функціонування вимагає системного підходу до управління ризиками, адаптивності, проактивності та високого рівня відповідальності.

2.3. Аналіз державної підтримки бізнесу під час війни

У 2024 році, на тлі повномасштабної війни, український уряд продовжив реалізацію низки програм, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу. Ці заходи охоплюють фінансову допомогу, дерегуляцію, інвестиційні стимули та спеціальні ініціативи для підприємств у прифронтових регіонах.

Підтримка та розвиток власного бізнесу

Грант на створення або розширення власної справи — це реальна підтримка для мікро- та малого підприємництва. Програма «Власна Справа» пропонує фінансування для тих, хто тільки планує розпочати свою діяльність, а також для досвідчених підприємців. Розмір допомоги — від 50 до 250 тис. грн, а для проєктів у Харкові та області — до 500 тис. грн. Кошти можна витратити на обладнання, сировину, оренду чи маркетинг. Однак є умови: потрібно створити робоче місце та працювати мінімум 3 роки.

Підтримка ветеранів та членів їхніх сімей

Ветерани та їхні дружини/чоловіки можуть отримати фінансування, щоб реалізувати свій бізнес-план. Програма підтримує учасників бойових дій, людей з інвалідністю через війну та членів їхніх родин.

Розмір гранту:

До 250 тис. грн — потрібно створити 1 робоче місце

До 500 тис. грн — потрібно створити 2 робочих місця

До 1 млн грн — для ветеранів, які мають статус ФОП понад рік, та створення 4 робочих місць. Програма покриває 70% вартості проєкту.

Якщо отримувачу відмовили у гранті на власну справу, то він може подати заяву на грант для ветеранів та їхніх сімей.

Підтримка виробництва

Якщо ви плануєте запуск або розширення виробництва, цей грант допоможе вам на цьому шляху. Розмір фінансування може сягати до 8 млн грн, але є умова: створення від 5 робочих місць. З цих місць мають сплачуватись ЄСВ не менше 20% від запитуваної суми гранту.

Підтримка технологічних компаній

Якщо у вас є технологічний бізнес в Україні, ви можете отримати грант на розвиток. Програма підтримує стартапи, які допомагають підвищити конкурентоспроможність та створювати нові робочі місця. Сума гранту може досягати \$2 500 000. Для участі потрібно бути зареєстрованим підприємцем, мати дохід до \$500 000 і не отримувати великих інвестицій. Є два види грантів: до \$25 000 для стартапів на початковій стадії та до \$50 000 для бізнесів, що ростуть. Подавати заявки можна до кінця 2025 року.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%»

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» підтримує компанії різних масштабів: мікро-, малий та середній бізнес. Це шанс отримати пільгові кредити для розвитку або модернізації підприємства. Тут можна отримати кредити на фінансування оборотного капіталу та інвестиції, зокрема на купівлю основних засобів, нерухомості, реконструкцію виробничих приміщень, франчайзинг, сільське господарство або відбудову після воєнних руйнувань.

Фінансування програм «Зроблено в Україні»

14 лютого 2025 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про фінансування держпрограм у рамках економічної платформи «Зроблено в Україні». Програми спрямовані на підтримку українського виробництва, розвиток індустріальних парків, компенсацію вартості сільгосптехніки та обладнання.

Відповідно до програми, уряд виділив:

500 млн грн на компенсацію 25% вартості сільгосптехніки для аграріїв

500 млн грн на розвиток індустріальних парків

500 млн грн для підтримки великих інвестиційних проєктів

Крім того, понад 1,64 млрд грн буде витрачено на дві важливі програми: компенсація 15% вартості українського обладнання та «Національний кешбек». В останній програмі українці можуть отримати 10% від вартості продукції, виробленої вітчизняними підприємствами, що стимулює розвиток внутрішнього виробництва.

Індустріальні парки

Міністерство економіки України оновило каталог індустріальних парків — інструмент, який допомагає бізнесам знайти оптимальне місце для розміщення виробничих потужностей, залучити інвестиції та знайти партнерів. Каталог містить інформацію про спеціалізацію парків, наявну інфраструктуру, пільги та стимули для резидентів, а також детальний опис розташування та площі кожної локації. Уже зареєстровано 100 індустріальних парків, і 13 проєктів отримали фінансування на суму понад 925 млн грн. Учасники можуть скористатися пільгами, такими як звільнення від ПДВ на імпорт обладнання і податкові пільги.

Компенсація за розмінування агроземель

Уряд України розпочав фінансування програми компенсацій на розмінування агроземель. Фермери можуть подати заявки через Державний аграрний реєстр. На ці потреби в бюджеті передбачено один мільярд гривень.

Першим фермером, який скористався програмою, стало господарство з селища Березнегувате на Миколаївщині, що постраждало від обстрілів. Вони прагнуть очистити 15 ділянок загальною площею 90,8 га. Минулого року програма допомогла 195 фермерам, було підписано угоди на розмінування понад 9,5 тисяч га землі. Уже є очищена ділянка площею майже 500 га. [21]

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ КОМПАНІЇ В ПЕРІОД ВІЙНИ

3.1. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент стабілізації під час війни

Перш за все, варто чітко усвідомити: соціальна відповідальність — це не про маркетингову моду чи тренд. Це — усвідомлений вибір підприємця діяти не лише в інтересах прибутку, а й на благо суспільства. У мирний час це може виглядати як підтримка екологічних ініціатив або благодійних проєктів. Але під час війни це набуває іншого виміру — екзистенційного, життєвонеобхідного.

Однією з найважливіших форм соціальної відповідальності є підтримка Збройних Сил України. Тисячі компаній, великі й малі, з перших днів повномасштабного вторгнення почали постачати армії бронежилети, дрони, автомобілі, генератори, засоби зв'язку та іншу допомогу. Наприклад, з початку повномасштабної війни український бізнес задонатив на потреби ЗСУ понад 58 млрд грн, за даними урядових звітів.

Ця допомога — не просто підтримка. Це стратегічне інвестування у власну безпеку, в майбутнє країни, в стабільність економіки, яка без перемоги просто не зможе існувати.

Важливим аспектом у сьогоднішні є підтримка працівників та людяність. Соціально відповідальний бізнес не звільняє людей лише через воєнні виклики. Навпаки, багато підприємств забезпечили гнучкий графік роботи, дистанційні формати, евакуацію сімей працівників, організували психологічну підтримку. Часто зарплата виплачується навіть тоді, коли діяльність компанії призупинена.

Це не лише про гуманність. Це — про збереження соціального капіталу, про довіру, яка стає безцінною в умовах нестабільності. Працівники, що бачать реальну турботу, залишаються лояльними, навіть у найважчі часи.

Ще один потужний напрям — участь бізнесу в гуманітарних проєктах. Підприємства надають житло для переселенців, фінансують продуктові набори, закупають медичні препарати, відкривають центри підтримки на деокупованих територіях. Так, українські торговельні мережі активно

долучаються до ініціатив ООН, Червоного Хреста, або працюють напряду з місцевими громадами. На 2025 рік в Україні активно працює понад 700 гуманітарних організацій, серед яких міжнародні агентства, місцеві неурядові організації та благодійні фонди. Це у п'ять разів більше, ніж 10 місяців тому, що свідчить про значне зростання участі в гуманітарних ініціативах. Крім того, понад 1500 організацій в Україні залучають до своєї діяльності волонтерів-іноземців. Це вказує на активну участь міжнародної спільноти в гуманітарних проектах в Україні. [3]

Не менш важливим аспектом є інформаційна відповідальність. Бізнес також бере на себе місію поширення правдивої інформації. Через власні ресурси, сторінки в соцмережах, бренди — компанії доносять до аудиторії ключові меседжі: підтримку України, спротив агресії, важливість єдності. Це формує суспільну згуртованість, яка є одним із головних факторів внутрішньої стабільності в умовах війни.

Підтримка економіки — теж соціальна відповідальність. Коли підприємство продовжує працювати, платити податки, створювати робочі місця — воно виконує свою економічну функцію, але й соціальну теж. Адже саме податки, сплачені бізнесом, ідуть на армію, медицину, освіту.

У 2025 році, незважаючи на бойові дії, приватний сектор забезпечив понад 85% доходів державного бюджету. Це — вагомий доказ того, що навіть під обстрілами бізнес може і повинен залишатися стовпом національної економіки.

Наслідки війни ще довго залишатимуться з нами. Відбудова зруйнованих міст, реабілітація ветеранів, інтеграція переселенців — усе це вимагатиме ресурсів, участі, відповідального підходу. Саме бізнес має стати одним із головних партнерів держави в цьому процесі.

Більше того, післявоєнна Україна матиме шанс побудувати нову модель розвитку — засновану не лише на ринковій ефективності, а й на принципах людяності, соціальної відповідальності та спільної відповідальності за майбутнє. [21]

3.2. Роль малого та середнього бізнесу у відновленні економіки під час війни

Під час війни кожен ресурс держави набуває стратегічного значення. І якщо армія є форпостом безпеки, то економіка — її тил. У цьому контексті малий та середній бізнес виступає не лише економічною одиницею, а справжнім двигуном національного відновлення.

1. Гнучкість і мобільність у кризових умовах. Перш за все, малий та середній бізнес демонструє неймовірну адаптивність. У перші місяці війни тисячі підприємств були змушені або закритися, або евакуюватися. Проте саме малий і середній бізнес найшвидше відновлював роботу: перереєстрація в інших регіонах, перехід в онлайн, зміна профілю — усе це дозволило зберегти робочі місця та частково втримати економічну активність.

За даними Держстату, вже в 2023 році понад 60% переміщених підприємств частково або повністю відновили роботу на новому місці.

2. Створення робочих місць і підтримка зайнятості. У країні, де мільйони людей втратили роботу або були змушені виїхати, МСБ став головним генератором нових робочих місць. Багато підприємців створювали вакансії навіть попри нестабільність, забезпечуючи мінімальну економічну стабільність для громад.

Особливо важливою є роль МСБ у підтримці зайнятості в сільських громадах, де великі підприємства або відсутні, або призупинили діяльність.

3. Локальна економіка і відновлення громад. Саме малий бізнес часто є головним джерелом бюджету ОТГ (об'єднаних територіальних громад). Крамниця, кафе, ферма, СТО — це не лише податки, а й життя, комунікація, сервіс.

Після деокупації багатьох територій саме локальний МСБ почав відновлення інфраструктури — відкриття аптек, ремонт майстерень, відновлення торгівлі. Це дозволило зменшити відтік населення, посилити місцеву стійкість.

4. Підтримка фронту та волонтерство. Величезна кількість підприємців з перших днів війни стала волонтерами. Малий бізнес — один з основних донорів гуманітарної допомоги: хтось забезпечував логістику, хтось — харчування, хтось — безкоштовний ремонт техніки для армії.

Сотні підприємств офіційно співпрацюють із ЗСУ, виробляючи амуніцію, дрони, турнікети, або перераховують частину прибутку на оборону.

5. Інновації та нові бізнес-моделі. МСБ став джерелом інновацій під час війни. Зокрема, з'явилися мобільні майстерні, доставки для військових, спеціалізовані IT-рішення для гуманітарного сектору.

Це доводить, що навіть в умовах обстрілів та економічного тиску, малий бізнес залишається лабораторією креативу та життєздатності.

6. Співпраця з державою та міжнародною допомогою. Програми на кшталт «Робота», «5-7-9%», грантові ініціативи від USAID, GIZ, ПРООН – усе це орієнтовано в першу чергу на МСБ. І саме він найкраще використовує цю підтримку, демонструючи швидкий результат і високий рівень ефективності.

У 2024 році понад 10 тисяч підприємців отримали гранти через державні або міжнародні програми. Вони стали рушіями у таких галузях як переробка, агро, логістика, оборонні технології. [21]

3.3. Диверсифікація ринків як метод зниження ризиків під час війни

Війна ставить бізнес перед безпрецедентними викликами: зупинка логістики, втрата постачальників, падіння платоспроможного попиту, закриття звичних експортних напрямів. У цих умовах виживання підприємства залежить від його здатності швидко переорієнтуватись. Одним із найефективніших стратегічних підходів стає диверсифікація ринків — як внутрішніх, так і зовнішніх. Диверсифікація ринків — це стратегія розширення географії продажів або збуту продукції/послуг з метою зменшення залежності від одного або кількох ключових ринків. Це може стосуватися як внутрішнього споживчого сегменту (регіональна диверсифікація), так і зовнішніх партнерів (експортна диверсифікація). У воєнних умовах, коли окремі території стають

недоступними або економічно нестабільними, ця стратегія дозволяє зменшити ризики та підтримувати бізнес-стабільність. До 2022 року значна частина українського експорту була орієнтована на країни СНД, зокрема — на ринок росії, а також на чорноморські порти для перевалки товарів. З початком повномасштабної війни ці канали були втрачені. Проте українські компанії швидко переорієнтували експорт у бік ЄС, Туреччини, Близького Сходу, Африки. У 2025 році експорт України до країн Європейського Союзу продовжує демонструвати позитивну динаміку. За підсумками 2024 року, обсяг експорту до ЄС зріс на 5,9%, досягнувши \$24,7 млрд. Це свідчить про стабільне зростання торгівлі з європейськими партнерами, незважаючи на складні умови війни.

Уряд України прогнозує подальше зростання експорту в 2025 році на рівні 7%. Цей прогноз враховує поточні економічні тенденції та можливі виклики, пов'язані з аграрним сектором. Це є результатом масштабної переорієнтації торговельних ланцюгів, інвестицій у нові логістичні маршрути (зокрема через Польщу, Румунію, Угорщину), та спрощення торговельних умов з Європою. Підприємства, які до війни працювали переважно в східних чи південних регіонах, були змушені або повністю перемістити діяльність, або знайти нові ринки збуту в західних регіонах України. Це стосується як промислових, так і аграрних компаній. Зміна фокусу з великих міст на менші громади, запуск онлайн-продажів, поява мобільних сервісів — усе це стало проявом внутрішньої диверсифікації. Наприклад, компанії у сфері роздрібної торгівлі, які втратили магазини в прифронтових зонах, відновили продажі через маркетплейси, локальні мережі або франшизи. Зменшення залежності від одного ринку, розширення клієнтської бази, можливість тестувати нові продукти/послуги, підвищення репутаційної стійкості — це основні переваги диверсифікації.

Водночас стратегія не позбавлена труднощів. Серед них — брак логістичних рішень, мовні, культурні та правові бар'єри на нових ринках,

недостатня фінансова підтримка для експансії, нестача фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

В Україні активно діють інструменти підтримки експортерів, зокрема через Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Export Credit Agency, діяльність USAID, GIZ, ЄБРР. В період війни понад 1 000 компаній отримали консультаційну та фінансову допомогу для виходу на нові ринки. Також функціонує платформа Diia.Business, яка допомагає підприємцям шукати партнерів за кордоном, проходити навчання з експортного менеджменту та знаходити гранти.

Диверсифікація ринків — це не просто економічна стратегія, а елемент національної стійкості в умовах війни. Бізнес, що здатен працювати на різних географічних напрямках, стає менш вразливим до ударів агресора, більш конкурентоспроможним і динамічним. А у післявоєнний період саме такий підхід стане запорукою швидкого відновлення економіки та інтеграції України в глобальну торгівлю. [8]

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що формування антикризових заходів компанії в період війни є вкрай важливим та актуальним напрямом управлінської діяльності. Воєнні події суттєво впливають на економічне середовище, викликаючи нестабільність, зниження попиту, перебої в постачанні, ризики для персоналу та інші загрози, які вимагають негайної реакції з боку бізнесу. У таких умовах антикризове управління набуває особливого значення, адже воно дозволяє зберегти життєздатність підприємства, адаптувати його до нових обставин і забезпечити мінімальні втрати в період турбулентності.

У процесі дослідження було з'ясовано, що ефективна антикризова стратегія повинна ґрунтуватися на гнучкому управлінні, оперативному прийнятті рішень, розширенні каналів комунікації, оптимізації витрат та мобілізації внутрішніх резервів. Особливе значення має також турбота про персонал, адже людський ресурс є основою стійкості будь-якої організації. Компанії, які впроваджують комплексні антикризові програми, здатні не лише зберегти поточну діяльність, а й знайти нові можливості для розвитку навіть у найскладніших умовах.

Окрему увагу слід приділити стратегічному плануванню — воно дозволяє не просто реагувати на виклики, а передбачати потенційні загрози і готуватися до них заздалегідь. Успішні приклади підприємств свідчать, що готовність до швидких змін, цифровізація процесів, активна внутрішня комунікація та соціальна відповідальність є тими чинниками, які значно підвищують ефективність антикризових заходів.

Головний мій висновок в ході дослідження полягає в тому, що формування антикризових заходів в умовах війни — це не лише вимушена відповідь на зовнішні обставини, але й важлива складова стратегічного розвитку компанії. Вміння адаптуватися до нових реалій, приймати виважені рішення, підтримувати команду та зберігати гнучкість є основою стійкого функціонування бізнесу в кризовий період. Цей досвід має стати фундаментом

для подальшого відновлення і сталого зростання українських підприємств у післявоєнний час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко С. В., Івахненко С. В. «Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти» Конспект лекцій. – Київ: НаУКМА, 2020. 87 ст.
2. Лікарчук Н. «Антикризове управління: принципи, етапи та фактори впливу.» – Освіта регіону. 105 ст.
3. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. – Економіка. Менеджмент. Бізнес. 350 ст.
4. Остроносів О. Д., Степуріна С. О. Поняття і сутність антикризового управління підприємством. – НТУ "ХП". 221 ст.
5. Смірнова Д., Дружченко В. «Сутність та значення антикризового управління підприємством в сучасних економічних умовах»-155 ст
6. Оксана Гудзикевич "Антикризове управління: сучасні виклики та практики" – 311 ст.
7. Андрій Гончарук, Віталій Загорський "Антикризове управління підприємством" – 251 ст.
8. "Managing Risk and Security in Outsourcing IT Services: Onshore, Offshore and the Role of Standards" – Frank Siepmann
9. "Business Continuity and Crisis Management: Planning for the Unthinkable" – Kurt J. Engemann, Douglas M. Henderson
10. "The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage" – Yossi Sheffi
11. "Crisis Management: Planning for the Inevitable" – Steven Fink
12. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4870/4810>
13. Антикризове управління підприємством в умовах війни
URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186>
14. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу
URL: <https://humstudies.com.ua/article/view/277870>

15. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни
URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/546>
16. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни
URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/91006/3/Samodai_anti-crisis_management.pdf
17. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану
URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/a5368e0c-4d1a-4723-8015-61a206010aed/full>
18. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління
URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1275>
19. Управління фінансовими потоками підприємства в умовах нестабільності та воєнного стану
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4e54089e-a789-4224-81ad-cb87df8b4fdc/content>
20. Етапи та заходи антикризового управління підприємстві
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf>
21. Державні програми з підтримки бізнесу на 2025 рік URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik>
22. Національний банк України URL: <https://bank.gov.ua>