

## **Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану: від стратегії виживання до стратегії розвитку**

*Микита Іванов*

*здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: nikitaivanovua@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-1018-9076*

Сучасний світ став свідком ряду воєнних конфліктів, які впливають на різні сфери життя людей, включаючи бізнес та економіку. У таких умовах, важливість ефективного менеджменту та стратегічного планування для компаній зростає, оскільки вони повинні пристосуватися до нових реалій та забезпечити своє виживання та подальший розвиток.

Фінансова стійкість малих підприємств в умовах воєнного стану має важливе значення для економіки країни, адже саме малі підприємства часто стають опорою економіки в кризових ситуаціях. Воєнний стан може призвести до ряду проблем для малих підприємств, включаючи неплатоспроможність клієнтів, затримки в поставках, зниження обсягів продажів та інші негативні наслідки [1, с. 27]. Фінансова діагностика в умовах кризи передбачає аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства, визначення відхилення від нормального стану, а також причини такого відхилення [2, с. 52].

Розглянемо основні принципи менеджменту в умовах воєнного стану та перехід від стратегії виживання до стратегії розвитку.

### **1. Адаптація до нових умов.**

На першому етапі компаніям потрібно адаптуватися до нових умов, оцінити свої можливості та забезпечити безпеку своїх працівників. Це включає перегляд робочих процесів, місць розташування офісів та виробничих потужностей, а також реалізацію планів евакуації та безпеки.

### **2. Підтримка операційної діяльності**

Забезпечити неперервність операційного процесу є однією з головних задач менеджменту в умовах воєнного стану. Це може включати підтримку постачань, розробку альтернативних маршрутів транспортування, реорганізацію виробництва, а також забезпечення енергії та інших ресурсів.

### **3. Комунікація зі стейкхолдерами**

Ефективна комунікація зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів та працівників, є важливою в умовах воєнного стану. Підтримка прозорого діалогу допоможе підтримати довіру та лояльність, забезпечити своєчасну інформацію про зміни в робочих процесах та надати психологічну підтримку працівникам.

### **4. Розробка стратегії виживання**

Основною метою стратегії виживання є забезпечення стабільності та збереження потенціалу компанії. Вона повинна включати плани раціоналізації витрат, розробку нових джерел прибутку та підтримку корпоративної культури.

### **5. Перехід до стратегії розвитку**

Після стабілізації ситуації, компанії можуть перейти до розробки стратегії розвитку, яка передбачає активне зростання та відкриття нових ринків. Це може передбачати розширення асортименту продукції, збільшення виробничих потужностей, співпрацю з новими партнерами або створення спільних підприємств.

#### 6. Відновлення та реконструкція

Важливим етапом після воєнного стану є відновлення та реконструкція інфраструктури, зокрема виробничих потужностей та працездатності організацій. Менеджмент повинен розробити план відновлення, який сприятиме створенню нових робочих місць та сприянню економічному зростанню.

#### 7. Підготовка до майбутніх викликів

Враховуючи досвід управління в умовах воєнного стану, компанії повинні зосередитися на розробці стратегій, які допоможуть їм краще адаптуватися до майбутніх викликів. Особлива увага повинна приділятися підготовці кадрів, розвитку навичок керівництва та співробітників, а також розробці стратегій управління ризиками та відновлення.

#### 8. Використання інноваційних технологій

Щоб краще впоратися з викликами воєнного стану та підготуватися до майбутнього, компаніям слід активно впроваджувати інноваційні технології в управлінні, виробництві та комунікаціях. Це допоможе підвищити ефективність процесів, забезпечити гнучкість та відповідність змінам у ринкових умовах [3, с. 19-20].

Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану вимагає особливого підходу, який поєднує гнучкість, адаптивність та стратегічне бачення. Антикризове управління на підприємствах нині є невід'ємною складовою підтримання стабільного фінансового стану і, в разі необхідності, застосування системи заходів щодо фінансового оздоровлення [4, с. 52]. Від стратегії виживання до стратегії розвитку, менеджмент повинен пройти шлях перетворення, який допоможе компанії пристосуватися до нових реалій, забезпечити стабільність та зростання. Завдяки ретельному плануванню та реалізації стратегій компанії можуть перетворити виклики воєнного стану на можливість для розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку [5]. Важливою складовою успіху є підтримка довіри та лояльності стейкхолдерів, активне використання інноваційних технологій та навчання з досвіду, щоб краще адаптуватися до майбутніх викликів.

**Ключові слова:** управління; фінансова стійкість; стратегія; малі підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Литвин А.М. Воєнний стан та економічні наслідки: аналіз ризиків та механізми адаптації підприємств. *Український науковий журнал*. 2019. С. 27.
2. Mihus I., Denysenko M., Romyk I., Pletenetska S., Laptiev M. & Kupriichuk V. *Methodology of corporate financial diagnostics in the period of a crisis*. AD ALTA: journal of interdisciplinary

research. 2021. Vol.11. Iss.1, Special Issue XV. Pp. 52-55. URL: [https://ep3.nwmm.edu.ua/19746/1/Mihus\\_Iryna\\_Methodology\\_of\\_corporate\\_financial...zax.pdf](https://ep3.nwmm.edu.ua/19746/1/Mihus_Iryna_Methodology_of_corporate_financial...zax.pdf).

3. Горбунов В.М. Менеджмент в умовах кризи: стратегії і тактики виживання та розвитку підприємств. Київ: КНЕУ, 2018. С. 19-20.

4. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 3(63). С. 39-48. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>.

5. Сидоренко Ю.В. Стратегічний менеджмент в умовах кризи: від антикризового управління до сценарного планування. Київ: Ліра-К., 2017. С. 13-14.