

Онищенко В. Д., магістр, Крахмальова Н. А., доц

Київський національний університет технологій та дизайну

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті проаналізовано сутність антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Розкрито основні елементи антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану та її основні цілі. Описано інноваційні підходи антикризової стратегії управління підприємством в умовах воєнного стану. У статті також розглянуто інноваційні підходи до формування антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «А-БУД». Пропонується використання дронів для моніторингу та оптимізації логістичних процесів, що дозволяє підвищити безпеку працівників, знизити витрати та забезпечити безперервність операцій. Розроблено етапи реалізації стратегії та необхідне фінансування.

Ключові слова: антикризова стратегія, інноваційні підходи, воєнний стан, підприємство, дрони, ефективність.

Onyshchenko V. D., Krokmalova N. A.

Kyiv National University of Technologies and Design

INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE MARITAL STATE

Abstract. The article analyzes the essence of a company's anti-crisis strategy under martial law. It outlines the main elements and goals of such a strategy. Innovative approaches to anti-crisis management are explored, particularly using drones for monitoring and optimizing logistics processes at "A-BUD" LLC. This approach enhances employee safety, reduces costs, and ensures operational continuity. The article also includes stages of strategy implementation and the required financing.

Keywords: anti-crisis strategy, innovative approaches, martial law, enterprise, drones, efficiency.

Вступ. В умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються з численними викликами, такими як руйнування інфраструктури, перебої в ланцюгах постачання, втрати ринків збуту та нестача ресурсів, що значно ускладнює їх діяльність і вимагає оперативних рішень. Економічна нестабільність, посилена впливом зовнішніх загроз, вимагає від підприємств розробки ефективних антикризових стратегій, здатних забезпечити їхню адаптацію до мінливих умов і збереження конкурентоспроможності. Актуальність теми полягає в необхідності розробки інструментів для стабілізації діяльності підприємств у складних соціально-економічних і політичних умовах, що дозволить мінімізувати ризики, уникнути збитків і забезпечити стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

Вивченню застосування інноваційних підходів до формування антикризової стратегії підприємства присвячено чимало наукових досліджень. Значний внесок у дослідження окремих аспектів забезпечення антикризової стратегії на підприємствах висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців: К. Азар, К. Гамільтон, Х. Дейлі, У. Оутс, Л.І. Абалкін, Н.В. Родіонова, Р. Луцик, Л. Мельник, В. Степанков, В. Трегобчук, О. Царенко, А. Циганков, Г. Шматков, М.І. Деркач, М.З. Згуровський, С.В. Войтко, Л.Є. Довгань, Л.П. Артеменко та багато інших.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою дослідження є аналіз інноваційних підходів до формування антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану, зокрема на підприємстві ТОВ «А-БУД».

Результати досліджень. Антикризова стратегія підприємства в умовах воєнного стану – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та виживання підприємства в умовах високої невизначеності та ризиків, спричинених військовими діями. Основною метою такої стратегії є мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства, збереження ключових ресурсів, адаптація до нових економічних і політичних умов, а також пошук інноваційних рішень для продовження функціонування. Стратегія передбачає оперативне реагування на зміни, перегляд внутрішніх бізнес-процесів, оптимізацію витрат, забезпечення безперервності виробництва, а також впровадження нових моделей управління для збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах кризових ситуацій [1].

На рис. 1. представлено основні елементи антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.



Джерело: побудовано автором на основі [2–4].

Рис. 1. Основні елементи антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану

Оцінка ризиків є першим і критично важливим етапом у формуванні антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Вона передбачає проведення всебічного аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації. До зовнішніх факторів належать політична та економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зміни в законодавстві, інфраструктурні руйнування, а також безпекові загрози. Внутрішні фактори включають управлінські рішення, фінансову стійкість, здатність адаптуватися до нових умов, а також ефективність управління ресурсами. Метою цього етапу є ідентифікація ключових ризиків і загроз, таких як фінансові втрати, збої у постачанні, зменшення попиту або репутаційні ризики, та визначення їхнього впливу на бізнес. Оцінка ризиків дозволяє підприємству підготуватися до можливих наслідків і створити план дій для їх мінімізації.

Адаптація операційної діяльності є необхідним кроком для забезпечення гнучкості підприємства та його здатності продовжувати функціонувати в умовах воєнного стану. Основним завданням є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, зокрема логістики, виробництва та постачання. Підприємство має швидко перебудовувати операційні процеси для забезпечення безперервності діяльності, використовуючи резервні канали постачання, альтернативні маршрути для доставки продукції, а також розглядаючи можливість релокації виробничих потужностей. Адаптація включає також

скорочення виробничих циклів, оптимізацію витрат і покращення управління ланцюгами поставок. Завдяки гнучкому підходу до організації операційної діяльності підприємство зможе швидко реагувати на зміни ринку та зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність.

Ефективне управління ресурсами є ключовим елементом антикризової стратегії, особливо в умовах обмежених фінансових і матеріальних можливостей. Підприємство має здійснювати оптимізацію витрат, зберігаючи при цьому критичні активи для забезпечення подальшого функціонування. Це включає ретельне планування фінансових потоків, пріоритетний розподіл ресурсів на стратегічно важливі напрями діяльності, скорочення непродуктивних витрат та зменшення операційних витрат за рахунок підвищення ефективності. Окрім того, важливим аспектом є управління людськими ресурсами, де необхідно забезпечити збереження кваліфікованого персоналу, мінімізуючи витрати на утримання працівників через запровадження гнучких форм зайнятості або перегляд системи оплати праці. Оптимізація ресурсів та витрат сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та його готовності до довгострокового виживання в умовах кризи [2].

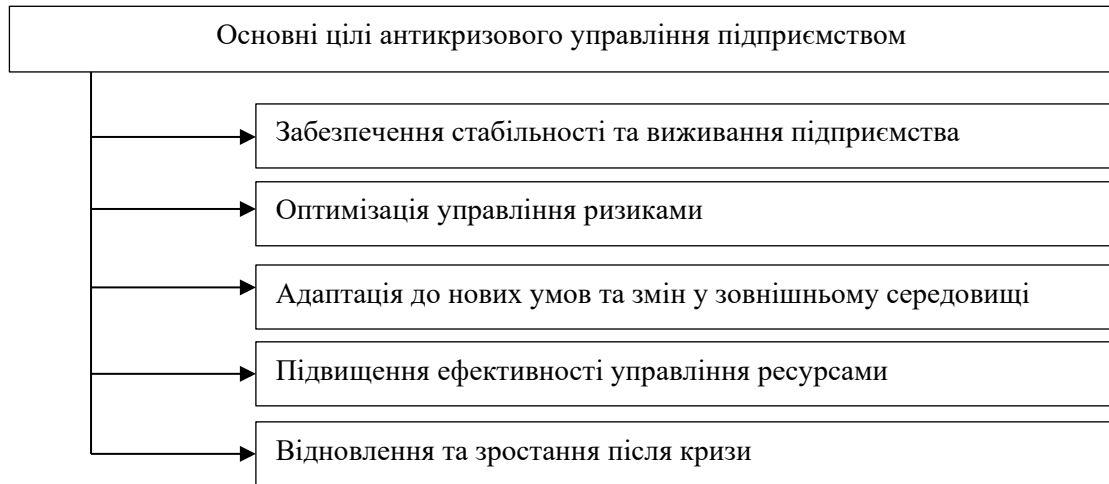
Використання інноваційних технологій стає вирішальним чинником для забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Цифрові інструменти, автоматизація процесів, а також технології дистанційної роботи дозволяють зменшити залежність від фізичної інфраструктури та забезпечити безперервність операцій. Наприклад, впровадження хмарних сервісів для управління бізнесом, цифрових платформ для підтримки клієнтів і автоматизованих систем виробництва можуть значно підвищити ефективність діяльності навіть в умовах нестабільності. Важливим аспектом є також інноваційні рішення для логістики, які дозволяють зменшити час доставки продукції та оптимізувати процеси постачання. Завдяки впровадженню нових технологій підприємства мають можливість адаптуватися до швидких змін і забезпечувати стале функціонування в складних умовах.

В умовах кризи особливого значення набуває ефективна комунікація як всередині підприємства, так і ззовні. Підтримка персоналу, забезпечення його безпеки, а також психологічна допомога стають важливими аспектами стратегії. Комунікація має бути прозорою та регулярною, щоб працівники розуміли ситуацію на підприємстві та були залучені до процесу подолання кризи. Важливо також забезпечити захист прав працівників, організувати мотиваційні програми та пропонувати психологічну підтримку для зниження рівня стресу і тривожності в умовах нестабільності. Підтримка корпоративної культури в таких умовах сприяє збереженню командного духу та підвищенню ефективності роботи [3].

На рис. 2 представлено основні цілі антикризового управління підприємством.

Основні цілі антикризового управління підприємством зосереджені на мінімізації негативних наслідків кризи, забезпеченні стабільності та збереженні ключових активів для уникнення банкрутства і підтримки основних потужностей. Оптимізація управління ризиками через ефективне прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз допомагає підприємствам уникати потенційних втрат та підвищувати стійкість до кризових ситуацій. Адаптація до нових умов зовнішнього середовища вимагає гнучких стратегій, які забезпечують швидку реакцію на ринкові, політичні та економічні зміни. Важливим елементом є підвищення ефективності управління ресурсами шляхом оптимізації їх використання для забезпечення стабільної діяльності при мінімальних витратах. Відновлення після кризи повинно супроводжуватись не лише відновленням втрачених позицій, але й пошуком нових можливостей для розвитку та зростання через

впровадження інновацій. Ці цілі забезпечують комплексний підхід до підтримки підприємства в умовах кризи та його подальшого розвитку.



Джерело: побудовано автором на основі [1, 4, 5].

Рис. 2. Основні цілі антикризового управління підприємством

В табл. 1. представлено інноваційні підходи антикризової стратегії управління підприємством в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

Інноваційні підходи антикризової стратегії управління підприємством
в умовах воєнного стану

№ п.п	Інноваційні підходи	Опис	Приклад компаній	Актуальність в умовах воєнного стану
1.	AI для прогнозування та моделювання ризиків	Використання штучного інтелекту для аналізу даних та передбачення кризових ситуацій і ризиків.	Використання платформ на основі AI, таких як IBM Watson або Google Cloud AI.	Дозволяє оперативно виявляти загрози та мінімізувати ризики, що є критично важливим в умовах непередбачуваності війни.
2.	Блокчейн для прозорого ланцюга постачань	Застосування блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та відстеження логістичних процесів.	Платформи, як-от VeChain, використовуються для відстеження товарів у логістичних мережах.	Забезпечує прозорість та контроль постачання, що допомагає запобігти дефіциту ресурсів та уникнути корупції під час кризи.
3.	Цифрові двійники для моделювання виробництва	Віртуальні моделі реальних об'єктів для симуляції та оптимізації операційних процесів в реальному часі.	Siemens і GE використовують цифрові двійники для покращення управління виробничими процесами.	Дозволяє тестувати рішення без ризику для реальних виробничих потужностей, що є важливим під час обмежених ресурсів війни.

Продовження табл. 1

№ п.п	Інноваційні підходи	Опис	Приклад компаній	Актуальність в умовах воєнного стану
4.	Автоматизовані дрони для логістики	Використання дронів для автономної доставки товарів, огляду об'єктів та моніторингу інфраструктури.	Amazon і UPS вже тестують дронів для доставки товарів у складних умовах.	Забезпечує доставку в небезпечні зони та швидкий доступ до важливих ресурсів без ризику для людей.
5.	IoT-системи для моніторингу обладнання	Інтеграція IoT (Інтернету речей) для безперервного моніторингу стану обладнання та запобігання збоям.	Використання сенсорних мереж на виробництві для діагностики, як це робить Bosch IoT Suite.	Дозволяє вчасно виявляти поломки та проводити обслуговування обладнання, знижуючи ризик простоїв в умовах дефіциту.

Джерело: складено автором.

Інноваційні підходи відіграють важливу роль в умовах воєнного стану, оскільки вони дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та нових викликів. Використання технологій, таких як автоматизація процесів, цифрові рішення для моніторингу та управління ресурсами, сприяє оптимізації операційної діяльності та підвищенню продуктивності. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів, коли підприємства повинні максимально ефективно використовувати наявні матеріали, фінанси та людські ресурси для підтримання стабільності.

Застосування інноваційних технологій також допомагає підвищити прозорість бізнес-процесів, зокрема через можливість автоматизованого контролю та обробки даних у режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни у ринкових умовах та оперативно вирішувати проблеми, пов'язані з логістикою, постачанням та управлінням. У довгостроковій перспективі такі інновації забезпечують не лише стабільне функціонування в кризових умовах, але й створюють умови для подальшого розвитку та конкурентних переваг.

Інноваційні підходи є ключовим елементом у підвищенні стійкості підприємств до непередбачуваних ризиків, які виникають у воєнний час. Їхнє впровадження не лише сприяє ефективному управлінню ресурсами, але й дозволяє уникнути можливих простоїв у виробничих і логістичних процесах. Завдяки таким підходам підприємства можуть підтримувати операційну діяльність навіть за складних умов і швидше відновлювати свою діяльність після кризи. Крім того, інновації відкривають нові можливості для розвитку, дозволяючи підприємствам стати більш конкурентоспроможними на ринку після стабілізації ситуації.

Розробимо антикризову стратегію для ТОВ «А-БУД» з використанням інноваційних підходів. Варто відмітити, що ТОВ «А-БУД» є провідною будівельною компанією в Україні, яка спеціалізується на покрівельних та фасадних роботах. Заснована у 2008 році, компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи монтаж покрівель, утеплення фасадів, встановлення вікон, та інші ізоляційні роботи. Вона забезпечує комплексні рішення від проектування до завершення робіт, використовуючи високоякісні будівельні матеріали від провідних виробників. Компанія гарантує надійність, професійність виконання робіт та надає гарантії на виконані проекти, що робить її одним із лідерів ринку. Фінансова звітність ТОВ «А-БУД» за 2023 рік демонструє значне скорочення активів та ресурсної бази підприємства, що свідчить про

вплив складних економічних умов. Зокрема, загальний баланс активів знизився з 1 351,60 тис. грн до 494,60 тис. грн, що вказує на зменшення оборотних активів та запасів. Також спостерігається зниження основних засобів через зростання зносу з 190,30 тис. грн до 209,40 тис. грн. Доходи від реалізації продукції у 2023 році склали 4 635,60 тис. грн, що на 38% менше порівняно з попереднім роком. При цьому фінансовий результат показав збиток у розмірі -385,10 тис. грн, що відображає зростання витрат та зменшення доходів. Незважаючи на ці негативні показники, компанія продовжує операційну діяльність, зберігаючи потенціал для подальшого відновлення за сприятливих економічних умов [7].

Для розробки антикризової стратегії для ТОВ «А-БУД» на основі їх фінансового стану та сфери діяльності (покрівельні та фасадні роботи) оптимальним інноваційним підходом є використання автоматизованих дронів. Для ТОВ «А-БУД» обрано дрони DJI Matrice 300 RTK через їхні високі технічні характеристики, які ідеально підходять для виконання специфічних завдань у сфері будівництва та інфраструктури. Ці дрони забезпечують точний моніторинг об'єктів завдяки вбудованій RTK-системі, що дозволяє проводити високоточну геолокацію з мінімальними похибками. Крім того, DJI Matrice 300 RTK має тривалий час польоту (до 55 хвилин), що дозволяє ефективно виконувати огляди великих будівельних майданчиків. Висока вантажопідйомність дозволяє дрону використовуватись для транспортування невеликих матеріалів на висоту, що знижує потребу у додаткових людських ресурсах. Завдяки своїй стійкості до складних погодних умов, цей дрон підходить для роботи в будь-яких умовах, що є важливим в умовах воєнного стану.

В табл. 2 представлено антикризову стратегію, яка включає використання дронів для ТОВ «А-БУД» в умовах воєнного стану в країні.

Таблиця 2

**Антикризова стратегія, яка включає використання дронів
для ТОВ «А-БУД» в умовах воєнного стану в країні**

№ п.п	Крок	Опис	Відповідальна особа	Сума фінансування, тис. грн
1.	Закупівля дронів	Придбання 2 дронів DJI Matrice 300 RTK для моніторингу та доставки матеріалів на будівельні майданчики	Відділ закупівель	900
2.	Навчання персоналу	Організація тренінгу для інженерів та операторів щодо використання дронів у будівельних процесах	Інженер, IT-відділ	75
3.	Оперативне тестування	Тестування дронів на будівельних об'єктах для оцінки ефективності огляду покрівель та доставки матеріалів	Інженер, проєкт-менеджер	120
4.	Впровадження в роботу	Включення дронів у щоденні операції для моніторингу та логістики на всіх об'єктах	Директор виробництва	20
5.	Контроль та оптимізація	Постійний моніторинг ефективності використання дронів і корекція процесів для досягнення максимальних результатів	Проєкт-менеджер	20

Джерело: складено автором.

Антикризова стратегія, яка включає використання дронів для ТОВ «А-БУД» в умовах воєнного стану, є особливо актуальною та доцільною з огляду на численні виклики, з якими стикається будівельна галузь. Впровадження дронів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін, мінімізуючи ризики, пов'язані з обмеженим доступом до об'єктів і небезпекою для працівників. Дрони забезпечують оперативний моніторинг стану покрівель і фасадів, що значно прискорює оцінку збитків та планування ремонтних робіт, зберігаючи ресурси та підвищуючи ефективність.

В умовах воєнного стану підприємства будівельної сфери стикаються з перебоями в ланцюгах постачання, дефіцитом ресурсів та небезпекою для працівників на об'єктах. Тому використання дронів для доставки матеріалів до важкодоступних місць є важливим інструментом для оптимізації логістики та скорочення витрат на транспортування. Крім того, завдяки швидкому аналізу й оцінці об'єктів з висоти, дрони дозволяють зменшити час виконання робіт та мінімізувати залучення людських ресурсів, що є критично важливим для збереження безпеки під час воєнних дій.

Загальна сума на реалізацію цієї стратегії становить 1135 тис. грн, що включає закупівлю обладнання, навчання персоналу та постійний контроль за ефективністю використання дронів. Інвестиції в цю технологію дозволяють підприємству зберегти стабільність та функціонування в кризових умовах, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталість виробничих процесів.

Висновки. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану потребує ефективних та інноваційних підходів для забезпечення стабільності та стійкості до зовнішніх ризиків. Одним з таких підходів є впровадження сучасних технологій, таких як дрони для моніторингу та оптимізації логістичних процесів. Дрони дозволяють підвищити безпеку працівників, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики, пов'язані з воєнними умовами. Завдяки цьому підприємства можуть швидше адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи стаке функціонування в кризових ситуаціях.

Список використаної літератури

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 38–43.
2. Бордунос Л. І., Виноградня В. М., Стеценко В. І. Інноваційні інструменти антикризового менеджменту на підприємстві в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 15–24. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5004/5032>.
3. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2024. № 1. С. 36–42.
4. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 136–140.
5. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130–133.
6. Офіційний сайт ТОВ «А-БУД». URL: <https://a-bud.com.ua/ua/>
7. Фінансова звітність ТОВ «А-БУД». URL: https://clarity-project.info/edr/35726968/finances?current_year=2023.
8. Дрон DJI Matrice 300 RTK. URL: https://airunit.com.ua/dji-enterprise/matrice-300-rtk/drone/?srsId=AfmBOoo22ymxwR1XHgy9mCSRxEzLUjbq_FQwLSJNgVELn-oJWJpM-Sj_.